

# Corporate governance in sport organizations: a gender perspective

La governance nelle organizzazioni sportive: un approccio di genere

Governança nas organizações desportivas: uma perspectiva de género

El gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: una perspectiva de género

Spor organizasyonlarında kurumsal yönetim: bir cinsiyet perspektifi



**Tiziana Di Cimbrini**  
**M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador (coord.)**  
**Emília Fernandes**  
**Gonca Güngör Göksu**  
**Charlotte Smith**



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Corporate governance in sport organizations: a gender perspective

La governance nelle organizzazioni sportive: un approccio di genere

Governança nas organizações desportivas: uma perspectiva de género

El gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: una perspectiva de género

Spor organizasyonlarında kurumsal yönetim: bir cinsiyet perspektifi

Tiziana Di Cimbrini

M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador (coord.)

Emília Fernandes

Gonca Güngör Göksu

Charlotte Smith



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

© Tiziana Di Cimbrini; M<sup>a</sup> Luisa Esteban-Salvador (coord.); Emília Fernandes, Gonca Güngör-Göksu and Charlotte Smith.

I.<sup>a</sup> edición. Teruel, 2019

Edita: Servicio de Publicaciones. Universidad de Zaragoza



Servicio de  
Publicaciones  
**Universidad** Zaragoza

ISBN 978-84-16723-80-5

**Book and cover design**

Elena Gil Juana

Introduzione	7
Introdução	10
Introducción	13
Giriş	16
Introduction	19
 1. La corporate governance nelle federazioni sportive Italiane: una prospettiva di genere	 25
<b>Tiziana Di Cimbrini</b>	
1. Introduzione	26
2. La parità di genere nel sistema normativo italiano	27
3. Il sistema di governo e la parità di genere nello sport italiano	28
4. La corporate governance nelle Federazioni italiane	31
5. Conclusioni	41
6. Riferimenti bibliografici	43
 2. Género, desporto e direção: uma breve descrição do caso português	 46
<b>Emília Fernandes</b>	
1. Introdução	47
2. Uma breve história sobre o género e o desporto	47
3. Códigos e leis para a igualdade de género após a instauração da democracia (1974)	48
4. O contexto atual do género e desporto: alguns números	50
5. Participação das mulheres nas Direções Desportivas	54
6. Conclusão	61
7. Referencias	62
 3. El gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: una perspectiva de género	 64
<b>M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador</b>	
1. Introducción	65
2. El contexto actual del deporte y el género en España	66
3. Marco legal e institucional sobre mujer y deporte en España	67
4. El gobierno corporativo en las federaciones deportivas españolas	68
5. Conclusiones	77
6. Referencias	78
 4. Türk kadınının iş hayatındaki gelişiminin tarihsel süreci	 80
<b>Gonca Güngör Göksu</b>	
1. Giriş	81
2. İş Hayatında Türk Kadınlarının Gelişmelerinin Tarihsel Süreci	82
3. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Kurumsal Yönetişim Üzerine Değerlendirilmesi	84
4. Türkiye’deki Spor Organizasyonlarının Tarihi	86
5. Türkiye’deki Spor Organizasyonlarının Hukuk Sisteminde Cinsiyet Eşitliği	87
6. Sonuç ve Öneriler	96
7. Kaynaklar	98
 5. An overview of sport governance and gender in the UK	 100
<b>Charlotte Smith</b>	
1. Introduction	101
2. Contextual issues of gender equality in the UK	101
3. Sport and gender issues generally in the UK	103
4. History and organisation of governing boards in sport in the UK	105
5. Key trends in women’s representation on sports governance boards in the UK	107
6. Critiques of the code and the current situation	113
7. Discussion and conclusion	114
8. References	115

Conclusioni	119
Conclusões	122
Conclusión	125
Sonuç	128
Conclusion	131
 ENGLISH VERSION	 135
1. Corporate governance in the Italian sports federations: a gender perspective	136
<b>Tiziana Di Cimbrini</b>	
1. Introduction	137
2. The gender issue in the Italian legal system	138
3. Governance and gender equality in the Italian sports	139
4. Corporate governance in the Italian Federations	142
5. Conclusive remarks	153
6. References	155
 2. Gender and corporate boards in sport: a short description of the Portugal	 158
<b>Emília Fernandes</b>	
1. Introduction	159
2. A short history of gender and sport	159
3. Codes and laws for gender equality after the establishment of Democracy (1974)	160
4. The current context of sport and gender: some figures	162
5. Women' participation in Sport Corporate Boards	166
6. Conclusion	172
7. References	173
 3. Corporate governance in sports organizations: a gender perspective	 175
<b>M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador</b>	
1. Introduction	176
2. The current context of sport and gender in Spain	177
3. Legal and institutional framework on women and sports in Spain	178
4. Corporate governance in the spanish sports federations	179
5. Conclusions	188
6. References	190
 4. Turkish women in labor life and sport	 192
<b>Gonca Güngör Göksu</b>	
1. Introduction	193
2. The Historical Processes of Improvement of Turkish Women in Labor Life	194
3. The Evaluation of the Gender Equality on Corporate Governance in Turkey	196
4. The History of Sports Organizations in Turkey	197
5. The Gender Equality in the Legal System of Sports Organizations in Turkey	198
6. Conclusion	208
7. References	210



**Introduzione  
Introdução  
Introducción  
Giriş  
Introduction**

Tiziana Di Cimbrini  
M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador  
Emília Fernandes  
Gonca Güngör Göksu  
Charlotte Smith

Lo studio presentato in questo volume è stato finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del progetto "Corporate governance nelle organizzazioni sportive: un approccio di genere" (GESPORT). L'obiettivo principale del progetto è favorire l'accesso delle donne agli organi decisionali delle organizzazioni sportive coerentemente con gli indirizzi delle azioni Erasmus + Sport. Il progetto avrà una durata di tre anni, da gennaio 2018 a dicembre 2020, e mira a promuovere la parità tra uomini e donne ai vertici delle organizzazioni sportive europee con particolare attenzione a cinque paesi: Italia, Portogallo, Spagna, Turchia e Regno Unito. Gli autori di questo volume compongono il gruppo di ricerca del progetto GESPORT e vi riportano una prima analisi sullo stato attuale della partecipazione femminile negli organi direttivi delle federazioni sportive di ciascun paese coinvolto. Ogni capitolo riferisce circa il ruolo attualmente ricoperto dalle donne nei processi decisionali delle federazioni sportive nazionali in ciascun paese e, allo stesso tempo, descrive i relativi contesti politici, normativi e culturali specifici. Per poter meglio inquadrare il tema all'interno delle peculiarità di ogni contesto nazionale, ogni capitolo adotta una propria struttura specifica. In aggiunta a questo capitolo introduttivo, che contestualizza il tema nell'ambito della ricerca internazionale, questo volume si compone di cinque capitoli, ciascuno dedicato a uno dei cinque paesi coinvolti nella ricerca, e di un capitolo riportante alcune riflessioni conclusive.

Nel corso della storia le donne sono state spesso relegate ai margini della società. Nella pratica sportiva, questa mancanza di visibilità e riconoscimento è particolarmente evidente se osserviamo quanto sproporzionata sia la differenza di spazio che i media danno alle donne rispetto agli uomini. La storia delle donne nello sport è anche la storia di un processo di discriminazione di genere. Nel 1896, le donne non parteciparono ai giochi olimpici di Atene a causa della decisione presa dal barone francese Pierre de Coubertin, presidente del Comitato olimpico internazionale (CIO) (Étienne e Étienne, 2004). Secondo Coubertin (1912), un'Olimpiade femminile non sarebbe stata funzionale o interessante e sarebbe stata antiestetica e scorretta. L'allora presidente del CIO all'inizio del XX secolo associava lo sport alla virilità, da cui il rifiuto della pratica dello sport da parte delle donne (Orthous, 2015). Nonostante le posizioni di Coubertin, e poiché né lui né il CIO ebbero alcun controllo sulle Olimpiadi del 1900 a Parigi, alcune donne riuscirono a partecipare alle competizioni di quella edizione ma, da allora, le atlete non sono state ufficialmente incluse nei Giochi fino al 1928 (Chamerois e Gillon, 2001). Solo successivamente le pressioni delle federazioni internazionali (Fernández, 2015; Miragaya, 2006) e dei movimenti femministi (Boulogne, 2000) riuscirono finalmente a far accettare ufficialmente le donne nei Giochi Olimpici. La presenza di donne atlete nei primi Giochi Olimpici moderni è stata in realtà puramente simbolica e le informazioni sulla loro esatta ammissione e partecipazione sono scarse (Miragaya, 2006). Per Miragaya (2006, p.5) "sarebbe essenziale ricordare fatti e dettagli relativi all'inizio della partecipazione femminile per rendere giustizia agli sforzi e alle lotte che le donne hanno dovuto affrontare per scrivere i loro nomi nella storia dei Giochi Olimpici sia come atlete che come leader". La stessa autrice osserva anche che "il fatto che le donne non siano state menzionate dal CIO non significa che non fossero lì" (Miragaya, 2006, p.189).

La letteratura internazionale sulla partecipazione femminile alla governance dello sport ha da tempo dimostrato che le donne sono sottorappresentate negli organi di governo sportivo (Claringbould and Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse e Claringbould, 2016) con il primo contributo datato 1984 dovuto a Theberge. Tuttavia, questo tema è ancora inesplorato nei cinque paesi oggetto di analisi in questo volume. I paesi europei più studiati finora sono quelli del Nord Europa come Germania (Pfister e Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Olanda (Claringbould e Knoppers, 2007, 2008, 2012, Claringbould e Van Liere, 2019), Scandinavia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg e Norberg, 2019) e in particolare Norvegia (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Fast-ing e Sisjord, 2019). Relativamente ai cinque paesi in oggetto, la letteratura è frammentaria e manca di una prospettiva comparativa/interculturale. Vi sono esempi di studi di questo tipo per l'Italia (Cinquelpalmi, 2016, Canella et al., 2019), per la Spagna (Alfaro et al., 2013; Robles y Escobar, 2007; Valiente, 2019; Soler et al., 2019), per la Turchia (Koca, 2018, Karaçam e Koca, 2015, Koca e Öztürk, 2015, Koca et al., 2011, Koca e Hacısoftaoğlu-Közlme, 2010), per il Portogallo (ad es. Jaeger et al., 2010; Jacinto et al., 2015), e per il Regno Unito (White and Kay, 2006; Piggot et al., 2019).

Per quanto riguarda la leadership e le posizioni di governo, sappiamo che la presenza di donne in posizioni di responsabilità nelle organizzazioni sportive è tradizionalmente scarsa. Infatti, per quasi un secolo, tra il 1896 e il 1981, non ci sono state donne negli organi decisionali del Comitato olimpico internazionale, e solo nel 1981 vi fanno ingresso le prime donne (IOC, 2016). Lo stesso Comitato olimpico internazionale (2016) riconosce che, sebbene la

partecipazione delle donne nella pratica sportiva sia aumentata nell'ultimo secolo, il loro coinvolgimento negli organi di governo del movimento olimpico rimane insignificante. Nel maggio 2014 solo il 22,6% dei membri del CIO erano donne. Solo nel 1990 la prima donna è entrata a far parte del comitato esecutivo, e solo nel 1997 è stata nominata la prima donna vicepresidente. Nel 2013, le donne erano il 26,6% dei membri del comitato esecutivo del CIO (Comitato olimpico internazionale, 2016). Vázquez (2002) sostiene che l'allora presidente del CIO, Samaranch, ha subito una pressione da parte del movimento femminile che lo ha portato a promuovere una vicepresidenza femminile con lo scopo di incrementare la presenza delle donne nello sport. Le donne nello sport sono ancora oggi vittime di stereotipi che vanno dal non essere fisicamente all'altezza della competizione sportiva al non corrispondere alla figura ideale del potere, che si riconosce nella virilità. In questo senso, sono doppiamente escluse dallo sport: come atlete e come soggetti decisori.

Un passo importante nella promozione della presenza femminile nel governo dello sport è stato compiuto il 21 maggio 2003, quando Geneviève Fraisse ha presentato una relazione della commissione per i diritti della donna e le pari opportunità del Parlamento europeo (FEMM) su donne e sport. Questo documento, approvato con 16 voti favorevoli e 9 astenuti, comprendeva una sezione denominata Maggiore partecipazione delle donne al processo decisionale che evidenzia, nel processo decisionale in campo sportivo, gli stessi ostacoli di genere che spesso si possono trovare in ambito politico ed economico. Il documento auspica che, per mezzo di disposizioni statutarie, sia imposta l'uguaglianza di genere negli organi decisionali dello sport e che il rispetto di tale principio sia una condizione fondamentale per aggiudicarsi finanziamenti pubblici per lo sport in modo da promuovere la partecipazione delle donne alle posizioni di leadership. Inoltre, si chiede che le organizzazioni e le autorità sportive promuovano il coinvolgimento delle donne nell'attività arbitrale e nelle commissioni mediche e di selezione. Allo stesso modo, è richiesta collaborazione per l'istituzione di programmi di formazione e tutoraggio da parte di organizzazioni sportive con l'obiettivo di reinserire professionalmente le atlete come dirigenti, allenatori e team tecnici. Infine, il rapporto FEMM sostiene anche gli obiettivi stabiliti dal Comitato olimpico internazionale che affermava che entro il 31 dicembre 2005 avrebbe dovuto esserci il 20% di donne nelle strutture governative dei Comitati olimpici nazionali, delle federazioni nazionali, delle federazioni internazionali e degli enti sportivi appartenenti al CIO. Tuttavia, lo stesso Comitato olimpico internazionale (2016) ha riconosciuto che molte delle suddette organizzazioni non hanno raggiunto l'obiettivo. È significativo che la presentazione del rapporto FEMM è avvenuta ben nove anni dal 1994, anno della prima conferenza internazionale incentrata su donne e sport e tenuta a Brighton, nel Regno Unito. L'evento è stato organizzato dal British Sports Council e sostenuto dal CIO.

D'altra parte, l'Unione Europea stabilisce come obiettivi per il 2020 che tutti gli organi di governo dello sport adottino una politica di uguaglianza di genere che include un piano d'azione e, in particolare, che i consigli di amministrazione abbiano una presenza equilibrata di uomini e donne di almeno il 40% nelle organizzazioni nazionali e del 30% nelle organizzazioni sportive internazionali con sede in Europa. Nella gestione delle organizzazioni sportive professionistiche e delle organizzazioni sportive governative, il numero minimo di donne e uomini dovrà essere almeno del 40% (Commissione europea, 2014). Nei diversi capitoli del volume sarà dato conto se le percentuali raccomandate sia dal CIO sia dall'Unione Europea sono state applicate in ciascuno dei paesi presi in esame. Verrà ora fornita una panoramica di ogni capitolo.

Il capitolo sul contesto italiano prende avvio con la descrizione di come il tema dell'uguaglianza di genere sia affrontata nel sistema normativo italiano e nel mondo dello sport in generale. Successivamente, il capitolo si concentra sui modelli di governance utilizzati nelle federazioni sportive italiane e sugli indicatori di partecipazione femminile nei rispettivi organi di governo. Si mette in evidenza come le donne siano drasticamente sottorappresentate negli organi decisionali delle federazioni italiane e che la loro affermazione è rimessa unicamente alla loro capacità e tenacia. Il capitolo mostra anche che, nonostante la Costituzione italiana, in vigore dal 1948, prescriva la parità di genere in tutti gli aspetti della vita sociale, nel campo delle organizzazioni sportive questo tema è emerso in ritardo rispetto ad altri paesi. La quasi totale mancanza di studi sulla partecipazione femminile negli organi decisionali italiani dello sport ne è una dimostrazione come pure la recentissima introduzione, nel 2018, delle quote di genere nelle federazioni.

Il capitolo sul contesto portoghese offre una panoramica della rappresentazione delle donne in diverse dimensioni del mondo sportivo nazionale, concentrandosi principalmente sulle asimmetrie di genere negli organi di governo dello sport. Il capitolo inizia con una breve contestualizzazione della realtà portoghese discutendo sotto il profilo storico e sociale come le ragazze e le donne iniziano a praticare sport e come esso viene introdotto nei programmi



di educazione fisica. Questo approccio storico consente al lettore di comprendere meglio i processi di genere che persistono ancora nello sport portoghese e l'attuale situazione delle donne in diversi ruoli sportivi, tra cui: atleti, allenatori, arbitri sportivi e giudici. Le ultime parti del capitolo spiegano e discutono la presenza delle donne negli organi sportivi delle Federazioni Portoghesi dello Sport, nelle quali le donne sono quasi assenti, anche quando vengono prese in considerazione attività sportive tradizionalmente considerate femminili.

Il capitolo sul contesto spagnolo, dopo una breve introduzione sulla partecipazione delle donne nello sport in generale e nei Giochi Olimpici, mostra in particolare alcuni dati sul ruolo delle donne nelle posizioni di governo delle istituzioni sportive. Successivamente, analizza il quadro giuridico e istituzionale delle organizzazioni sportive in materia di genere per poi rivolgere l'attenzione al governo delle federazioni sportive. Il Codice di buona governance delle federazioni sportive spagnole include una serie di raccomandazioni che fungono da guida per queste organizzazioni nell'adottare criteri di trasparenza nei loro statuti o regolamenti. Viene poi analizzata la partecipazione femminile negli organi di governo delle federazioni sportive spagnole dal 2005 al 2017 al fine di confrontare i dati con gli obiettivi di genere raccomandati dal CIO. Nello specifico, sarà analizzata l'evoluzione della partecipazione femminile nell'assemblea generale, nel comitato delegato, nel consiglio di amministrazione, nel comitato di arbitri e giudici e in altre commissioni.

Il capitolo sul contesto turco inizia identificando le lotte delle donne turche per ottenere i loro diritti sia nella vita lavorativa sia nello sport. Sono poi analizzati i dati relativi alle donne nelle attività sportive e nelle organizzazioni sportive in Turchia. Si evidenzia come gli uomini sono culturalmente identificati come dominanti, indipendenti, competitivi e più capaci di leadership; le donne sono invece identificate come sottomesse, dipendenti, premurose e più adatte ai compiti domestici e all'allevamento dei figli. I movimenti per i diritti delle donne nei diversi periodi a partire dal periodo ottomano fino ad oggi sono studiati in parallelo al sistema legale che mira ad aumentare la presenza femminile nei centri di potere. Il capitolo considera poi i tassi di partecipazione delle donne nello sport e il tasso di partecipazione delle donne alla governance delle organizzazioni sportive turche, con particolare attenzione ai ruoli di vertice quale presidente e segretario generale.

Il capitolo sul Regno Unito fornisce innanzitutto una panoramica del governo dello sport e della rappresentanza di genere nel paese. Il presupposto è che una differente composizione di genere nella governance sportiva condiziona le prestazioni dell'organizzazione (Kakabadse et al., 2015), portando vantaggi in termini sia di immagine sia di miglioramento della gestione interna (Dipartimento for Business Innovation and Skills, 2013). Si ritiene anche, però, che la rappresentanza femminile non debba avere bisogno di ulteriori giustificazioni oltre quelle dei valori di uguaglianza e non discriminazione (McCann e Wheeler, 2011, 543). Dalle Olimpiadi di Londra del 2012, la parità di genere e l'uguaglianza nello sport hanno assunto un interesse crescente nel Regno Unito. La chiave di volta, però sta negli atteggiamenti, nelle convinzioni e nella cultura in tutta la società. Il vero test per valutare l'uguaglianza di genere risiede quindi nella gestione quotidiana dello sport, nella sua leadership, nella gestione, nel prendere decisioni e nell'impegno costante verso la diversità e l'impegno. Il capitolo è quindi attento ad evidenziare le differenze tra politica e pratiche di genere.

Il capitolo conclusivo del volume propone un primo confronto tra i vari paesi. Si concentra sui risultati generali con un orientamento speciale alle tendenze interculturali e al riconoscimento di sviluppi idiosincratici.

O estudo apresentado neste livro foi financiado pela Comissão Europeia, sendo um dos resultados do projeto “Gestão de topo nas organizações desportivas: uma abordagem de género” (GESPORT). O seu principal objetivo é melhorar o acesso das mulheres aos órgãos de direção das organizações desportivas de todos os desportos, ao abrigo do programa Erasmus +. O projeto terá a duração de três anos, de janeiro de 2018 a dezembro de 2020, e envolve cinco países: Itália, Portugal, Espanha, Turquia e Reino Unido. Assim sendo, este livro reúne o contributo das investigadoras que integram o projeto GESPORT e faz uma primeira avaliação da participação feminina nos órgãos de governo das federações desportivas de cada um dos países envolvidos. Especificamente, cada capítulo partilha a tentativa de retratar a realidade de género nas federações desportivas nacionais vivida em cada uma das geografias envolvidas no projeto e diferencia-se pelos diferentes contextos políticos, normativos e culturais que caracterizam cada contexto geográfico. Por esta razão, cada capítulo adota a sua própria estrutura para ajudar a enquadrar o propósito do livro dentro das peculiaridades dos contextos nacionais. Depois desta seção introdutória, que contextualiza os antecedentes desta investigação comparativa e internacional, seguem-se os capítulos que se centram na realidade de cada país.

Ao longo da história, as mulheres têm sido desvalorizadas e frequentemente tornadas invisíveis em muitas arenas da vida humana, política, económica e social; todavia, na prática desportiva, esta falta de visibilidade e reconhecimento é particularmente notória quando vemos os homens como quase exclusivos representantes do desporto, como acontece frequentemente, e a título ilustrativo, nos órgãos de comunicação social. A história das mulheres no Desporto é, assim, reflexo da discriminação de género. Como exemplo anedótico, refira-se que no ano de 1896, as mulheres foram impedidas de participar nos Jogos Olímpicos realizados em Atenas por decisão de Pierre Coubertin, Presidente do Comité Olímpico Internacional (COI) (Étienne e Étienne, 2004). Segundo Coubertin, permitir às atletas participar nos jogos olímpicos não seria uma tarefa prática ou interessante, sendo ainda desadequado e inestético. No início do século XX, o desporto era considerado uma prática que celebrava a virilidade e as qualidades físicas masculinas (Orthous, 2015). Felizmente, e apesar das críticas de Coubertin, nem o COI nem o seu presidente conseguiram impedir a participação feminina nos jogos olímpicos realizados em Paris, no ano de 1900, muito embora só vinte e oito anos após esta data é que as mulheres atletas fossem oficialmente aceites (Chamerois e Gillon, 2001). Esta inclusão formal deveu-se em grande parte às pressões proveniente das federações internacionais (Fernández, 2015; Miragaya, 2006) e dos movimentos feministas (Boulogne, 2000).

A presença das mulheres atletas nos primeiros jogos olímpicos modernos foi sobretudo simbólica, sendo que a informação sobre a admissão e a participação destas atletas é escassa (Miragaya, 2006). Para Miragaya (2006, p. 5) “[s]eria essencial se os factos e os detalhes especialmente relacionados com a início da participação das mulheres pudessem ser conhecidos para que se fizesse justiça aos esforços e à luta destas mulheres e para que os seus nomes ficassem escritos na história dos jogos olímpicos, quer como atletas, quer como líderes”. Miragaya também acrescenta que o “facto de as mulheres não serem muito mencionadas pelo Comité Olímpico Internacional não significa que elas não existam” (Miragaya, 2006, p. 189).

A literatura internacional centrada na participação feminina na gestão desportiva tem também dado conta da sua sub-representação nos órgãos de governação (Claringbould e Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse e Claringbould, 2016), não obstante tal realidade ter sido identificada por Theberge em 1984.

O tema sobre género e desporto tem sido pouco explorado nos cinco países que integram o projeto, sendo que a investigação mais profícua é oriunda sobretudo da Alemanha (Pfister e Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Holanda (Claringbould e Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould e Van Liere, 2019), Escandinávia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg and Norberg, 2019), em especial da Noruega (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Fasting and Sisjord, 2019). A escassa produção científica produzida nos países participantes do projeto, Itália (Cinquelpalmi, 2016; Canella et al., 2019), Espanha (Alfaro et al., 2013; Robles e Escobar, 2007; Valiente, 2019; Soler et al., 2019), Turquia (Koca, 2018, Karaçam e Koca, 2015, Koca e Öztürk, 2015, Koca et al., 2011, Koca e Hacısoftaoğlu-Közlme, 2010), Portugal (e.g. Jaeger et al., 2010; Jacinto et al., 2015), e Reino Unido (White e Kay, 2006; Piggot et al., 2019), caracteriza-se, sobretudo, por ser fragmentada e sem enfoque numa perspetiva comparativa.

A literatura e os escassos dados estatísticos existentes dão conta que durante quase um século (1896-1981) não existiram mulheres nos espaços de tomada de decisão do Comité Olímpico Internacional, sendo só no ano de

1981 que as primeiras mulheres foram integradas neste órgão de governação (IOC, 2016). O Comité Olímpico Internacional (2016) reconheceu que, não obstante a participação das mulheres no desporto ter aumentado, o seu envolvimento nos órgãos de governação permanece baixo. Em maio de 2014, apenas 22,6% dos membros do Comité Olímpico Internacional eram mulheres. Mais ainda, foi só em 1990 que uma mulher ocupou pela primeira vez uma posição no Conselho Executivo deste órgão e em 1997 que foi nomeada vice-presidente. Em 2013, as mulheres constituíam 26,6% dos membros do Conselho Executivo do Comité Olímpico Internacional (International Olympic Committee, 2016). Segundo Vázquez (2002), na altura, o Presidente Juan Antonio Samaranch foi algo de pressões de movimentos feministas para promover a inserção de mulheres nos órgãos de tomada de decisão.

As mulheres no desporto não são apenas desvalorizadas por não corporalizarem um ideal masculino, mas também por não corresponderem à figura ideal de poder que prevalece igualmente como masculina. Neste sentido, as mulheres são duplamente discriminadas no contexto do desporto: como atletas e no acesso às posições de governação. Todavia, no dia 21 de maio de 2003 foi tomado um importante passo na promoção da participação das mulheres na governação desportiva. Nesse dia, Geneviève Fraisse, apresentou o relatório produzido pelo Comité para a Igualdade de Oportunidades e os Direitos das Mulheres (FEMM) no Parlamento Europeu que foi aprovado com 16 votos a favor e nove abstenções. O relatório continha uma secção intitulada *“Greater participation by women in decision-making”* que confirmava a existência de obstáculos de género no processo de tomada de decisão no campo desportivo similares aqueles reportados nos contextos políticos e económicos. Neste relatório, e por recurso a dispositivos estatutários, a igualdade de género era exigida nos órgãos de tomada de decisão e instava-se as autoridades do desporto a considerá-la fator determinante quando estava em causa a concessão de financiamento desportivo. Além disso, exigia-se que as organizações e autoridades desportivas promovessem o envolvimento das mulheres na arbitragem, nos comités de seleção e nas equipas médicas. Da mesma forma, era requerida a colaboração no estabelecimento de programas de formação e *mentoria* com o objetivo de facilitar a introdução de mulheres atletas nas equipas técnicas, de gestão e treino.

Finalmente, O relatório do FEMM também secundava os objetivos estabelecidos pelo Comité Olímpico Internacional que estipulavam que até ao dia 31 de dezembro de 2005 os comités olímpicos nacionais, as federações desportivas nacionais e internacionais e os órgãos de governação pertencentes ao Comité Olímpico Internacional deveriam incluir nas suas estruturas governativas 20% de mulheres. Todavia, em 2016, o Comité Olímpico Internacional reconheceu que muitas das organizações desportivas não alcançaram tal propósito. O próprio relatório da FEMM só foi produzido passados dez anos da primeira conferência internacional centrada nas mulheres e no desporto e realizada na cidade de Brighton, Reino Unido. O evento foi organizado pelo Concelho de Desportos Britânico e apoiado pelo Comité Olímpico Internacional.

Mais recentemente, a Comissão Europeia estabeleceu como objetivo para 2020 que todos os órgãos de governação desportivos tenham uma política de igualdade de género que inclua um plano de ação e que os conselhos e comités desportivos nacionais de organizações desportivas internacionais europeias tenham uma presença equilibrada de mulheres e homens de pelo menos 30% a 40%. Nas organizações desportivas profissionais e governamentais a percentagem mínima requerida de participação feminina foi de 40%. (European Commission, 2014).

Nos diferentes capítulos do livro, será demonstrado se na verdade os números mínimos recomendados pelo Comité Olímpico Internacional e a União Europeia estão a ser cumpridos em cada um dos países analisados.

O capítulo italiano inicia-se com uma discussão sobre a igualdade de género no sistema legislativo italiano, dando particular destaque ao contexto desportivo. Posteriormente, o capítulo focaliza-se nos modelos de governação das federações desportivas italianas e nos indicadores sobre a participação feminina nos respetivos órgãos. Salienta-se, assim, a sub-representação das mulheres nos conselhos das federações italianas. O capítulo também mostra que, apesar da Constituição italiana (em vigor desde 1948) prescrever a igualdade de género em todos os aspetos da vida social, esta não é, todavia, a realidade das organizações desportivas italianas. Na verdade, a preocupação com a igualdade de género no desporto é muito recente em comparação com outros países. Isso fica evidente com a quase total falta de estudos sobre a participação feminina nos órgãos decisórios italianos do desporto e a introdução tardia, em 2018, das quotas de género.

O capítulo português apresenta uma visão geral da representação das mulheres em várias áreas do desporto, concentrando-se em particular nos órgãos de governação desportivos. O capítulo começa com uma breve contextualização da realidade portuguesa, discutindo os contornos históricos e sociais de como raparigas e mulheres inici-

aram formalmente a prática desportiva e de como os programas de educação física foram introduzidos nas escolas. Entende-se que esta abordagem histórica permite compreender melhor os processos discriminatórios de género que persistem no desporto português e a situação atual das mulheres em diferentes papéis desportivos: atletas, treinadoras, árbitras e juízas. As últimas secções, explicam a presença de mulheres nos órgãos de governação das federações desportivas nacionais, dos quais as mulheres estão praticamente ausentes, mesmo quando se consideram atividades desportivas feminizadas e consideradas como femininas.

O capítulo sobre a Espanha, após uma breve introdução relativa à participação das mulheres no desporto e nos Jogos Olímpicos, apresenta alguns dados estatísticos sobre o papel das mulheres nas posições dos órgãos de governação das organizações desportivas. Posteriormente, o capítulo analisa o quadro legal e institucional das organizações desportivas em relação às questões de género. Em seguida, centra-se na organização governativa das federações desportivas. O código de boas práticas no âmbito da governação é destinado às Federações desportivas espanholas inclui uma série de recomendações que servem como guia para a promoção da transparência nos regulamentos e estatutos. Para estudar o papel das mulheres nos processos de decisão no contexto desportivo, analisa-se, ainda, a participação feminina nos órgãos de governação das federações desportivas espanholas ao longo de 12 anos, de 2005 a 2017, comparando-se os dados relativos à participação feminina com as metas de género recomendadas pelo Comité Olímpico Internacional. Em particular, nesta análise, dar-se-á destaque à evolução da participação feminina nas assembleias gerais, comités de delegados, direções e comités de arbitragem e de avaliação.

O capítulo turco começa por identificar as lutas das mulheres turcas pela igualdade de direitos, tanto na vida profissional quanto no desporto. Dados relacionados com a participação feminina na prática desportiva e nas organizações desportivas são analisados. Na Turquia, os estereótipos de género continuam a ser prevaletentes com os homens a serem identificados como dominantes, independentes, competitivos e mais preparados para liderança e as mulheres como submissas, dependentes, carinhosas e remetidas para as tarefas domésticas e para a educação dos filhos. Para atingir os objetivos deste capítulo, o papel dos movimentos de mulheres em diferentes períodos históricos, desde o período otomano até os dias de hoje, foi investigado. Posteriormente, descreveu-se o sistema legislativo que visou aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração. O capítulo desenvolve-se para considerar as taxas de participação das mulheres na prática desportiva e na governação das organizações desportivas turcas, em particular nos papéis de presidente, secretária geral e como membros de diversos órgãos de governação.

O capítulo do Reino Unido dá uma visão geral sobre a governação desportiva e a representação das mulheres neste contexto. O texto é escrito a partir da defesa do argumento de que uma governação desportiva que inclui a diversidade é benéfica para o desempenho organizacional (Kakabadse et al., 2015), nomeadamente na imagem projetada para o exterior e nos dividendos críticos internos de melhoria das operações que suportam o desempenho dos conselhos de governação (Departamento Business Innovation and Skills, 2013). Considera-se, ainda, de forma otimista, que a representação feminina não deveria necessitar de justificações adicionais para além daquelas normalmente alicerçadas nos valores de igualdade e não-discriminação (McCann e Wheeler, 2011, p. 543). Foi a partir da organização dos jogos olímpicos em 2012 que o interesse pelo género e a igualdade no desporto ganharam um interesse renovado. E se a organização dos jogos olímpicos levou a um investimento na paridade e igualdade de género, ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito às atitudes, crenças e cultura desportiva neste contexto geográfico. O verdadeiro teste para determinar a igualdade de género está, portanto, no exercício da liderança e gestão dos quotidianos do desporto e no grau de compromisso assumido com a diversidade. Este capítulo é, assim, reflexo da intensa investigação que tem demonstrado as diferenças entre políticas e práticas de género.

No capítulo de conclusão é encetada uma comparação entre os cinco países. Esta parte final centraliza-se nos resultados gerais numa perspetiva comparativa sem deixar de dar conta dos desenvolvimentos idiossincráticos de cada país.



El estudio presentado en este libro, financiado por la Comisión Europea, es uno de los resultados del proyecto “Gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: un enfoque de género” (GESPORT). El objetivo principal es mejorar el acceso de las mujeres a los órganos de gobierno de las entidades deportivas de todos los deportes en el marco de las acciones deportivas de Erasmus +. El proyecto tiene una duración de tres años, desde enero de 2018 hasta diciembre de 2020, y busca fortalecer la igualdad entre hombres y mujeres en los espacios de toma de decisiones de las organizaciones deportivas en Europa en cinco países: Italia, Portugal, España, Turquía y el Reino Unido. De este modo, el manual reúne a las autoras que participan en el proyecto GESPORT+ para informar, por primera vez, sobre el estado de la participación femenina en los órganos de gobierno de las federaciones deportivas de los diferentes países involucrados. Aunque todos los capítulos exploran cómo participan las mujeres en los procesos de toma de decisiones de las federaciones deportivas nacionales, cada uno refleja también los contextos políticos, normativos y culturales específicos en los que se encuentra el país analizado. Por esta razón, cada capítulo adopta su propia estructura para ayudar a enmarcar el tema dentro de las peculiaridades de cada contexto nacional. Además de esta sección introductoria que contextualiza los antecedentes de la investigación internacional y comparativa, los contenidos principales del libro son capítulos individuales sobre los cinco países mencionados.

Las mujeres han sido devaluadas y a menudo invisibilizadas en muchas áreas de la vida social y humana a lo largo de la historia; y, en la práctica deportiva esta falta de visibilidad y reconocimiento es especialmente obvia cuando vemos a los hombres como los representantes casi exclusivos de los deportes en los medios de comunicación. La historia de las mujeres en el deporte nos da cuenta de este proceso de discriminación de género. Como ejemplo, en 1896, las mujeres no participaron en los juegos olímpicos de Atenas debido a una decisión tomada por el barón francés Pierre de Coubertin, el presidente responsable de la restauración del Comité Olímpico Internacional (COI) (Étienne y Étienne, 2004). Según Coubertin (1912), una olimpiada femenina no sería práctica ni interesante, sino antiestética e incorrecta. A principios del siglo XX, el entonces presidente del COI, relacionó deporte con virilidad y, de ahí el rechazo de la práctica del deporte por las mujeres (Orthous, 2015). Afortunadamente, y a pesar de las críticas de Coubertin, y debido a que ni él ni el COI tuvieron control sobre los Juegos Olímpicos de París de 1900, algunas mujeres participaron en competiciones, aunque las deportistas no fueron incluidas oficialmente en los Juegos hasta 1928 (Chamerois and Gillon, 2001). Finalmente, las mujeres fueron aceptadas en los Juegos Olímpicos tras la presión de las federaciones internacionales (Fernández, 2015; Miragaya, 2006) y movimientos feministas (Boulogne, 2000). La presencia de mujeres deportistas en los primeros Juegos Olímpicos modernos fue simbólica, y la información sobre su admisión y participación exacta escasa (Miragaya, 2006). Para Miragaya (2006) sería esencial que se pudieran presentar los hechos y detalles relacionados especialmente con la apertura de la participación femenina para hacer justicia a los esfuerzos y luchas que tuvieron que atravesar las mujeres para escribir sus nombres en la historia de los Juegos Olímpicos como atletas y como líderes. El autor también sostiene que el hecho de que el COI apenas mencionara a las mujeres no significa que no estuvieran allí (Miragaya, 2006).

La literatura internacional sobre la participación femenina en la gestión deportiva ha demostrado durante mucho tiempo que las mujeres están subrepresentadas en los órganos de gobierno de las entidades deportivas (Claringbould y Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse y Claringbould, 2016), a pesar de que Theberge contribuyó por primera vez al tema en 1984. Sin embargo, esta cuestión aún no se ha explorado suficientemente en los cinco países analizados en este libro. Los países europeos más estudiados hasta ahora han sido los del norte de Europa, como Alemania (Pfister y Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Holanda (Claringbould y Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould y Van Liere, 2019), Escandinavia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg y Norberg, 2019) y en particular Noruega (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Ayuno y Sisjord, 2019). Con los países objeto de estudio en este manual, hay algo de investigación, pero está fragmentada y carece de una perspectiva comparativa/intercultural. Se incluyen ejemplos en el caso de Italia (Cinquelpalmi, 2016; Canella et al., 2019), España (Robles y Escobar, 2007; Alfaro et al., 2013; Valiente, 2019; Soler et al., 2019), Turquía (Koca, 2018, Karaçam y Koca, 2015, Koca y Öztürk, 2015, Koca et al., 2011, Koca y Hacisoftaoğlu-Közleme, 2010), Portugal (por ejemplo, Jaeger et al., 2010; Jacinto et al., 2015), y en el Reino Unido (White and Kay, 2006; Piggot et al., 2019).

En cuanto al liderazgo y posiciones de gobierno, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las organizaciones deportivas tradicionalmente, también ha sido escasa. De hecho, durante casi un siglo, entre 1896 y 1981, en los espacios de toma de decisiones del Comité Olímpico Internacional no hubo mujeres, y no fue hasta 1981

cuando se incorporaron las primeras (COI, 2016). El propio COI (2016) reconoce que, aunque la involucración femenina en los deportes ha aumentado durante más de un siglo, su participación en los órganos de gobierno del movimiento olímpico sigue siendo baja. En mayo de 2014, solo el 22,6% de los miembros del COI eran mujeres. No fue hasta 1990 cuando una mujer se unió a la junta ejecutiva por primera vez, y habría que esperar hasta 1997 para que se nombrara a la primera vicepresidenta. En 2013, las mujeres eran el 26,6% de los miembros del comité ejecutivo de la COI (Comité Olímpico Internacional, 2016). Vázquez (2002) sostiene que el presidente del COI, Samaranch, se estaba enfrentando a presiones feministas para crear una vicepresidencia para promover a las mujeres en los deportes. Las mujeres en el deporte son devaluadas por no tener el cuerpo adecuado para competir, pero también por no corresponder a la figura ideal del poder, que persiste como masculino. En este sentido, están doblemente excluidas: como deportistas y como tomadoras de decisiones desde posiciones de poder del deporte. El 21 de mayo de 2003 se dio un paso importante en la promoción del gobierno corporativo en el deporte femenino, cuando Geneviève Fraisse presentó un informe de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo (FEMM) sobre la mujer y el deporte. Este documento, aprobado por 16 votos a favor y nueve abstenciones, incluyó una sección relativa a incrementar la presencia femenina en la toma de decisiones, y se hace eco de los mismos obstáculos relativos al género en el proceso de toma de decisiones en el campo deportivo que a menudo se pueden encontrar en contextos políticos y económicos. Por medio de disposiciones estatutarias, se exige la igualdad de género en los órganos de gobierno e insta a las autoridades y encargados de tomar decisiones en materia deportiva a considerar esta medida en la concesión de financiación en el deporte como una forma de promover la presencia femenina en posiciones de liderazgo. Además, requiere que las organizaciones y autoridades deportivas promuevan la participación de las mujeres en el arbitraje y en los comités médicos y de selección.

Asimismo, se requiere colaboración en el establecimiento de programas de entrenamiento y tutoría por parte de organizaciones deportivas con el objetivo de la reinserción profesional de deportistas como personal directivo, entrenadores/as y equipos técnicos. Finalmente, el informe de la FEMM también respalda los objetivos establecidos por el Comité Olímpico Internacional que establecía que, para el 31 de diciembre de 2005, debía de haber un 20% de mujeres en las estructuras de gobierno de los Comités Olímpicos Nacionales, Federaciones Nacionales, Federaciones Internacionales y organismos deportivos pertenecientes al COI. Sin embargo, el propio Comité Olímpico Internacional (2016) reconoce que muchas organizaciones no han logrado la meta. Es revelador que la presentación del informe FEMM, se demorara nueve años desde que en 1994 se celebrara la primera conferencia internacional centrada en la mujer y el deporte en Brighton, Reino Unido, evento organizado por el British Sports Council y apoyado por el COI.

Por otro lado, la Unión Europea establece como objetivos para 2020 que todos los órganos de gobierno del deporte tengan una política de igualdad de género que incluya un plan de acción, y concretamente que las juntas directivas y los comités de organismos nacionales cuenten con una presencia equilibrada de hombres y mujeres de al menos el 40%, y del 30% en el caso de las organizaciones deportivas internacionales ubicadas en Europa. En la gestión de administraciones deportivas profesionales y organismos deportivos gubernamentales el mínimo de mujeres y hombres será del 40% (Comisión Europea, 2014). En los diferentes capítulos del libro podremos observar si las cifras recomendadas tanto por el COI, como por la Unión Europea se van cumpliendo en cada uno de los países analizados. A continuación, se dará una visión general de cada capítulo.

El capítulo sobre Italia empieza con un análisis sobre la igualdad de género en el sistema regulatorio y deportivo en general. Posteriormente, se centra en los modelos de gobernanza utilizados en las federaciones deportivas italianas y en los indicadores de participación femenina en sus órganos de gobierno. Destaca cómo las mujeres están drásticamente subrepresentadas en las juntas directivas de las federaciones italianas, y se afirman a sí mismas a través de sus habilidades y tenacidad. El capítulo también muestra que, a pesar de que la Constitución italiana, vigente desde 1948, prescribe la igualdad de género en todos los aspectos de la vida social, en el campo de las organizaciones deportivas, el tema de la paridad surgió tarde en comparación con otros países como lo demuestra la falta casi total de estudios sobre la participación femenina en los espacios de toma de decisiones italianos del deporte y la tardía introducción en 2018 de las cuotas de género.

El capítulo sobre Portugal ofrece un panorama nacional sobre la representación de las mujeres en varias dimensiones del contexto deportivo en el mencionado país, centrándose principalmente en las asimetrías de género en los órganos que rigen el deporte. El capítulo comienza con una breve contextualización de la realidad portuguesa en la que se analizan los problemas históricos y sociales de cómo las niñas y las mujeres comienzan a practicar el deporte y

cómo se introduce en los programas de educación física. Este enfoque histórico permite al lector comprender mejor los procesos de género que aún persisten en el deporte portugués y la situación actual de las mujeres en diferentes roles deportivos como deportistas, entrenadoras, árbitras deportivas y juezas. Las últimas secciones del capítulo explican y discuten la presencia de mujeres en los organismos que rigen el deporte de las federaciones deportivas portuguesas, en las que ellas están casi ausentes, incluso en las actividades deportivas feminizadas y aquellas consideradas como femeninas.

El capítulo sobre España, tras una breve introducción sobre la participación de las mujeres españolas en el deporte en general y en los Juegos Olímpicos en particular, muestra algunas cifras sobre su papel en los puestos de gobierno corporativo de las instituciones deportivas. Posteriormente, el capítulo analiza el marco legal e institucional de las organizaciones deportivas en relación con el género. Después, la atención se centra en el gobierno corporativo de las federaciones deportivas, especialmente en sus órganos de gobierno. *El Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas* incluye una serie de recomendaciones que sirven como guía para que estas entidades adopten transparencia en sus estatutos o reglamentos. Para estudiar el papel de las mujeres en el proceso de toma de decisiones del deporte, la investigación analiza la participación femenina en los órganos de gobierno corporativo de las federaciones deportivas españolas durante doce años, de 2005 a 2017, para comparar las cifras con los objetivos de género recomendados por el COI. Concretamente se analiza su evolución en las asambleas generales, comisiones delegadas, juntas directivas, comités de árbitras y juezas, y otros comités.

En el capítulo sobre Turquía se propone revelar el estado actual de las mujeres en los deportes y las organizaciones deportivas y las posibles discriminaciones a las que se enfrentan. El capítulo comienza identificando la lucha de las mujeres turcas para obtener sus derechos en la vida laboral y deportiva. Se recopilieron datos relacionados con mujeres en actividades deportivas y organizaciones deportivas en Turquía para aclarar los problemas que estas han encontrado. En el mencionado país, mientras los hombres se identifican como dominantes, independientes, competitivos y capaces de liderazgo, las mujeres se identifican como sumisas, dependientes, cuidadosas y buenas en las tareas domésticas y en la crianza de los hijos. Por lo tanto, para alcanzar el objetivo de este capítulo, han sido investigados los movimientos de mujeres en los diferentes períodos que van desde el otomano hasta hoy en día, junto con el sistema legal, que tiene como objetivo aumentar el número de mujeres en los consejos corporativos. El capítulo examina las tasas de participación de las mujeres en el deporte y en el gobierno de las organizaciones deportivas turcas analizando los roles de las mujeres como presidentas, secretarías generales y su participación general en los consejos.

El capítulo del Reino Unido comienza ofreciendo una descripción general de la gobernanza deportiva y de la representación de género en general en el país. Parte de la posición de que una junta directiva de gobierno deportivo diversa respalda el desempeño de la organización (Kakabadse et al., 2015), y presenta beneficios empresariales representativos externos al mundo que los rodea y beneficios internos críticos que mejoran las operaciones en apoyo de las operaciones y el desempeño de la junta directiva (Departamento de Innovación Empresarial y Competencias, 2013). Considera con optimismo que la representación femenina no debería necesitar una justificación adicional más allá de los valores ordinarios de igualdad y no discriminación (McCann y Wheeler, 2011). Desde que Londres fue sede de los Juegos Olímpicos en 2012, el género y la igualdad en el deporte en el Reino Unido han continuado con un renovado interés. Si bien el alojamiento de estos juegos condujo a un mayor éxito en la paridad de género y la igualdad, la clave para la paridad son las actitudes, las creencias y la cultura en toda la sociedad y todavía hay un margen considerable para el progreso, a pesar de que Reino Unido tal vez sea considerado como un líder en esto. La verdadera prueba para determinar la igualdad de género, por lo tanto, reside en la gestión diaria del deporte, en su liderazgo, gestión, toma de decisiones y compromiso primordial con la diversidad y el compromiso. El argumento del capítulo es, por lo tanto, consciente de la importante investigación que demuestra las diferencias entre las políticas y las prácticas de género.

El capítulo final del libro hace comparaciones entre los países. Se centra en los resultados generales con una orientación especial a las tendencias interculturales y el reconocimiento de los desarrollos idiosincráticos.

Bu kitapta sunulan çalışma, “Spor Organizasyonlarında Kurumsal Yönetim: Bir Cinsiyet Yaklaşımı (GESPORT)” isimli projenin çıktılarında biri olarak Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilmektedir. Projenin öncelikli amacı, Erasmus + spor faaliyetleri altında yer alan tüm spor kuruluşlarının yönetim kurullarına kadınların erişimini geliştirmektedir. Proje 2018 Ocak ayından 2020 Aralık ayına kadarki üç yıllık sürede devam etmektedir ve Avrupa coğrafyasında yer alan İtalya, Portekiz, İspanya, Türkiye ve Birleşik Krallık olmak üzere beş ülkedeki spor organizasyonlarının karar verme aşamalarında kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliği güçlendirmeyi hedeflemektedir. Böylece, bu kitap GESPORT projesinde görev alan yazarları bir araya getirmiş ve ilk olarak projeye dâhil edilen her ülkenin spor federasyonlarının yönetim kurullarında kadın katılımı hakkında rapor sunmaktadır. Bütün bölümlerde ülkelerin ulusal spor federasyonlarının karar verme süreçlerinde kadınların rolü araştırılmasına rağmen, her bölüm aynı zamanda içinde bulunduğu belirli politik, normatif ve kültürel bağlamı yansıtmaktadır. Bu nedenle her bölüm kendi ulusal özellikleri dâhilinde konunun irdelenmesine yardımcı olmak için özel yapısını içermektedir. Uluslararası ve karşılaştırmalı olarak araştırmanın arka planını anlatan bu giriş bölümüne ek olarak, kitabın ana içeriği beş ülke hakkında ayrı bölümlerden oluşmaktadır.

Kadınlar, tarih boyunca toplumsal ve insanlık yaşamının birçok alanında değersizleştirilmiş ve çoğu kez görünmez hale getirilmiştir. Ancak özellikle spor faaliyetlerinde, medyada erkeklerin neredeyse sporun özel temsilcileri olarak gördüğümüzde, kadınların bu görünürlük ve tanınım yetersizliği açıktır. Sporda kadınların tarihi bize cinsiyet ayrımcılığı sürecinin açıklamasını gerektirmektedir. Örnek olarak, 1896’da Uluslararası Olimpiyat Komitesi’nin (UOK) yeniden yapılandırılmasından sorumlu başkan Fransız baron Pierre de Coubertin’in almış olduğu bir kararla, kadınlar Atina’daki Olimpiyat oyunlarına katılmamışlardır (Étienne ve Étienne, 2004). Coubertin (1912)’ye göre, bir kadın olimpiyat sporcusu pratik ve ilginç olmayacaktı, estetik dışı ve yanlış olacaktı. UOK’nin yirminci yüzyılın başındaki başkanı, o zamanlar erkeklik çağındaki sporla ve dolayısıyla kadınlarda spor pratiğinin reddedilmesiyle ilgiliydi (Orthous, 2015). Neyse ki Coubertin’in eleştirilerine rağmen, ne O’nun ne de UOK’nin Paris’teki 1900 Olimpiyat Oyunları üzerinde herhangi bir kontrolü olmadığı için, bazı kadınlar bu oyunlara katılmışlardır. Yine de 1928 yılına kadar oyunlara kadın sporcular resmi olarak dahil edilmemişlerdir (Chamerois ve Gillon, 2001). Aslında bu noktada, feminist hareketler (Boulogne, 2000) ve uluslararası federasyonlardan devam eden baskılar sonucu, kadınlar Olimpiyat Oyunlarına kabul edilmişlerdir (Fernández, 2015; Miragaya, 2006). İlk modern olimpiyat oyunlarında kadın sporcuların kesin kaydı ve katılımı konusunda bilgi az olmasına rağmen, kadınların varlığı semboliktir (Miragaya, 2006). Mirahaya (2006, s.5) göre, “Hem sporcu hem de lider olarak Olimpiyat Oyunları tarihinde kadınların isimlerini yazdırmaları için özellikle kadınların katılımının başlangıcı ile ilgili gerçekler ve detaylar, kadınların kat etmesi gereken çabalarına ve mücadelelerine adalet getirmek için öne sürülebilirse önemli olacaktır.” Yazar, ayrıca “Kadınların UOK tarafından çok fazla bahsedilmemesi, orada olmadıkları anlamına gelmemektedir.” gerçeğini tartışmaktadır (Miragaya, 2006, p. 189).

Theberge’nin 1984 yılında konuya yapmış olduğu ilk katkıya rağmen, spor yönetiminde kadınların katılımına ilişkin uluslararası literatür uzun zamandan beri kadınların spor yönetim kurullarında yetersiz temsil edildiklerini göstermektedir (Claringbould ve Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse ve Claringbould, 2016). Ancak bu konu projede görev alan beş ülkede henüz keşfedilmemiştir. Bu zamana kadar konu ile ilgili en çok araştıran Avrupa ülkeleri, Almanya (Pfister ve Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Hollanda (Claringbould ve Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould ve Van Liere, 2019), İskandinavya (Ottesen ve diğ. 2010; Hedenborg ve Norberg, 2019) ve özellikle Norveç (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord ve diğ. 2017, Fasting ve Sisjord, 2019) gibi kuzey Avrupa ülkeleridir. Projede yer alan ülkelerde de bazı araştırmalar yapılmıştır, fakat bu araştırmalar parçalara ayrılmış ve karşılaştırmalı/kültürlerarası bir bakış açısına sahip değildir. Örneğin; İtalya (Cinquelpalmi, 2016; Canella ve diğ. 2019), İspanya (Alfaro ve diğ., 2013; Robles y Escobar, 2007; Valiente, 2019; Soler ve diğ., 2019), Türkiye (Koca, 2018, Karaçam ve Koca, 2015, Koca ve Öztürk, 2015, Koca ve diğ., 2011, Koca ve Hacısoftaoğlu-Közleme, 2010), Portekiz (Jaeger ve diğ., 2010; Jacinto ve diğ. 2015), ve Birleşik Krallık’ta (White ve Kay, 2006; Piggot ve diğ. 2019) konuya ilişkin bazı örnekler mevcuttur.

Liderlik ve yönetim pozisyonları ile ilgili geleneksel olarak, spor organizasyonlarında sorumluluk pozisyonlarında kadınların varlığı halen yetersizdir. Aslında, 1896 ve 1981 arası neredeyse bir yüzyıldır Uluslararası Olimpiyat Komitesi’nde karar verme aşamasında kadınlar yer almamıştır ve 1989 yılına kadar kadın üyelerin bu pozisyonlara dahil edilmediği görülmektedir (IOC, 2016). Uluslararası Olimpiyat Komitesi (2016), bir yüzyıldan daha fazla süre-



de sporda kadınların katılımı artmasına rağmen, Olimpiyat hareketinin yönetim kurullarında kadınların katılımının düşük kaldığını belirtmektedir. Mayıs 2014'te UOK' nin üyelerinin sadece %22,6'sı kadındı. İlk defa bir kadının yönetim kuruluna katılımı 1990 yılına kadar olmamıştır ve ilk kadın başkan yardımcısı atanması ancak 1997 yılında gerçekleşmiştir. 2013'te UOK'nin yürütme kurulu üyelerinin %26,6'sını kadınlar oluşturmuştur. Vázquez (2002) göre, kadınların sporda tanıtılması amacıyla IOC Başkanı Samaranch kadın başkan yardımcısı ataması için feminist baskılar ile karşı karşıya kalmıştır. Sporda kadınlar, hem rekabet edecek doğru vücuda sahip olmadıkları hem de erkek olarak süregelen ideal güç figürüne uygun olmadıkları düşünüldüğü için değersizleştirilmektedirler. Bu nedenle sporcu ve güç pozisyonlarında karar vericiler olarak spor alanından çifte muameleyle dışlanmaktadır.

Geneviève Fraisse Avrupa Parlamentosu Kadın Hakları ve Eşit Fırsatlar Komitesi (FEMM) tarafından hazırlanan kadın ve sporla ilgili raporu 21 Mayıs 2003 tarihinde sunduğunda, kadınların kurumsal yönetimde teşvik edilmesinde önemli bir adım atılmıştır. 9 çekimser oya karşılık 16 lehine oy ile kabul edilen bu rapor, Karar vermede kadınların daha büyük katılımı isimli bir bölüm içermektedir ve spor alanındaki karar alma sürecinde, toplumsal ve politik bağlamda da sıkça rastlanabilecek toplumsal cinsiyet engelleri tekrarlamaktadır. Ayrıca raporda kanuni hükümler aracılığıyla karar verme organlarında cinsiyet eşitliği vurgulanmaktadır ve kadınların liderlik pozisyonlarına katılımını teşvik etmenin bir yolu olarak spor finansmanının desteklenmesinde spor karar vericileri/yetkilileri düşünmeye teşvik etmektedir. Bununla birlikte, spor organizasyonları ve yetkililer kadınların katılımını yönlendirmeye, tıbbi ve seçilmiş kurullarda teşvik edilmelerini sağlamaları gereklidir. Benzer olarak, sporcuların yönetici kadro, antrenör ve teknik ekip gibi profesyonel olarak görevlendirilmesi amacıyla spor organizasyonları tarafından antrenman ve mentorluk programlarının oluşturulmasında işbirliği çağrısında bulunmaktadır. Sonuçta, FEMM'nin raporu, aynı zamanda UOK' ye bağlı spor kuruluşları, Uluslararası Federasyonlar, Ulusal Federasyonlar ve Milli Olimpiyat Komitelerinin yönetim yapılarında 31 Aralık 2005 tarihine kadar kadınların oranının %20 olmasını vurgulayan Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından benimsenin amacı da desteklemektedir. Ancak, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin kendisi (2016), birçok organizasyonun bu hedefi başarmadığını belirtmiştir. FEMM raporunun yayınlanması, 1994'te İngiltere, Brighton'da düzenlenen spor ve kadın konulu ilk uluslararası konferansı takiben dokuz yıl sonra gerçekleşmiştir. Bu olay İngiltere Spor Konseyi tarafından organize edilmiş ve UOK tarafından desteklenmiştir.

Diğer taraftan, Avrupa Birliği'nin 2020 hedeflerine göre, tüm spor organizasyonları, bir eylem planı çerçevesince cinsiyet eşitliği politikasını uygulamaya koymalıdır ve özellikle Avrupa'daki ulusal spor organizasyonlarının yönetim kurullarında ve komitelerinde kadınların oranı en az %40 olmalıdır. Bu oran uluslararası spor organizasyonlarında ise %30 olmalıdır. Profesyonel spor yönetimleri ve kamu spor kurumlarının yönetiminde kadınların oranı en az %40 olmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2014). Bu kitabın farklı bölümlerinde, yazarlar hem UOK hem de Avrupa Birliği tarafından tavsiye edilen rakamların, incelenen ülkelerin her birinde karşılanıp karşılanmadığını analiz etmektedirler. Her bölüme ait genel çerçeve aşağıda sunulmaktadır.

İtalya bölümü, İtalyan düzenleyici sitemde ve genel olarak kendi spor sisteminde cinsiyet eşitliği üzerine bir tartışma ile başlamaktadır. Sonraki aşamada İtalyan spor federasyonlarında ve yönetim organlarındaki kadın katılım göstergelerinde geçerli olan yönetim modellerine odaklanılmaktadır. Ayrıca bölüm, kadınların İtalyan federasyonlarında nasıl dramatik olarak yetersiz temsil edildiğine ve kadınların hak ettikleri yerin kendi yetenekleri ve azimleriyle olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu bölüm aynı zamanda 1948'den bu yana yürürlükte olan ve toplumsal yaşamın tüm yönlerinde cinsiyet eşitliğini öngören İtalyan Anayasası'na rağmen, spor organizasyonları alanında bu konunun diğer ülkelere göre daha geç ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durum İtalyan spor organizasyonlarının karar verme organlarında kadın katılımı ile ilgili neredeyse toplam çalışmaların eksikliğinin ve 2018'de toplumsal cinsiyet kotalarının geç tanıtıldığının bir kanıtıdır.

Portekiz bölümü ağırlıklı olarak spor yönetim organlarında cinsiyet asimetrisine odaklanarak, ülkede spor alanında çeşitli boyutlarda kadınların temsiline ilişkin ulusal bir görünüm sunmaktadır. Bölüm kız çocuklarının ve kadınların spor yapmaya nasıl başladığının ve beden eğitimi programlarında nasıl tanıtıldığının tarihsel ve sosyal hatlarını tartışarak, Portekiz gerçekliğine kısa bir bakış açısıyla başlamaktadır. Tarihsel yaklaşım, Portekiz sporunda halen devam eden cinsiyetleşmiş süreçler ve sporcu, koç, spor hakemi de dahil olmak üzere farklı spor pozisyonlarında kadınların mevcut durumlarını okuyucunun daha iyi anlamasına izin vermektedir. Bölümün ikinci kısımlarında, kadınların Portekiz Spor Federasyonlarındaki yönetim organlarındaki durumlarını açıklanmakta ve tartışılmaktadır; ancak doğrudan kadınlara yönelik spor faaliyetleri göz önüne alındığında bile kadınlar neredeyse hiç yoktur denilebilir.

İspanya bölümü genel olarak sporda ve özellikle Olimpiyat Oyunlarında kadınların katılımı hakkında kısa ve öz bilgi sunduktan sonra, spor kuruluşlarının kurumsal yönetim pozisyonlarında kadınların rolü hakkında sayısal veriler sunmaktadır. Devamında ise spor kuruluşlarının toplumsal cinsiyete ilişkin yasal ve kurumsal çerçeveleri analiz edilmektedir. Sonraki aşamada özellikle yönetim organlarında spor federasyonlarının kurumsal yönetime odaklanılmaktadır. İspanya Spor Federasyonlarının İyi Yönetişim Kuralları, bu kuruluşların tüzüklerine veya tüzüklerinde şeffaflığı benimsemelerine rehberlik eden bir dizi öneriler içermektedir. Sporda karar verme sürecinde kadınların rolünü incelemek için araştırma, 2005'ten 2017'ye kadarki 12 yıllık süreçte ulaşılan verilerin UOK tarafından önerilen cinsiyet hedefleriyle karşılaştırmak amacıyla İspanya spor federasyonlarının kurumsal yönetim organlarında kadın katılımını analiz etmektedir. Özellikle, genel kurula, delegasyon kuruluna, yönetim kuruluna, hakemler komitesine ve diğer komitelere kadınların katılımının erişimi incelenmektedir.

Türkiye bölümü kadınların karşılaştıkları potansiyel ayrımcılık, sporda ve spor organizasyonlarında mevcut durumlarını ortaya çıkarmaktadır. Bölüm, Türk kadınlarının hem iş yaşamında hem de sporda haklarını kazanma mücadelelerini tanımlayarak başlamaktadır. Türkiye'deki spor faaliyetleri ve spor organizasyonlarında kadınlara ilişkin veriler, kadınların karşılaştığı sorunları netleştirmek için analiz edilmektedir. Türkiye'de erkekler baskın, bağımsız, rekabetçi ve liderlik yeteneğine daha fazla sahip olarak tanımlanmasına rağmen, kadınlar itaatkâr, bağımlı, daha çok ev işlerine ve çocuk yetiştiriciliğine uygun olarak tanımlanmaktadır. Böylece, bölümün amacına ulaşmak için Osmanlı döneminden günümüze kadarki farklı periyotlarda kadın hareketleri araştırılmış ve kadınların sayısını şirket kurullarında arttırmayı hedefleyen yasal sistem hakkında bilgi verilmiştir. Bölüm, kadınların spora katılım oranlarını ve başkan, genel sekreter, genel kurul üyeliği vb. rollerine odaklanarak, Türk spor organizasyonlarının yönetiminde kadınların katılım oranlarını analiz ederek devam etmektedir.

Birleşik Krallık bölümü öncelikle ülkede cinsiyet temsili ve spor yönetiminin görünümünü genel olarak sunmaktadır. Bu yazı, bir muhtelif sporlar idari kurulunun, kurumun performansını desteklediği (Kakabadse et al., 2015), kurulun faaliyetlerini ve performansını destekleyecek faaliyetleri iyileştiren, ciddi derecede dahili faydalar ile (Department for Business Innovation and Skills, 2013) dünya için harici ve temsili ticari faydalar sunan bir açıdan ele alınmaktadır. Kadının temsil olmasının, basit bir şekilde eşitlik ve ayrımcılık karşıtı değerlerden meydana gelen gerekçelerden öte haklı çıkarılmaması gerektiği, iyimser bir çerçeve içinde düşünülmektedir (McCann ve Wheeler, 2011, ss. 543). 2012 yılındaki Londra Olimpiyatları'ndan beri, İngiltere'de sporda cinsiyet ve eşitlik konusu yenilenmeye devam etmektedir. Bu oyunlara ev sahipliği yapmak, cinsiyet eşitliği ve eşitlikteki başarının artmasına yol açarken, bunun anahtarı toplumdaki tutumlar, inançlar ve kültürdür. Buna rağmen, İngiltere'nin belki de buna yol açan bir ülke olarak algılanmasına rağmen, hala önemli bir gelişme alanı mevcuttur. Bu yüzden, cinsiyet eşitliğinin belirlenmesinin gerçek bir kanıtı, sporun günlük yönetiminde, liderliğinde, yönetiminde, karar vermede çeşitliliğe ve bağlılığa büyük ölçüde dayanmaktadır. Bu nedenle, bölümün tartışma konusu, politika ve cinsiyet uygulamaları arasındaki farklılıkları gösteren önemli araştırmalara dikkat çekmektedir.

Kitaba dahil edilen bölüm, ülkeler arası bir karşılaştırma yapmaktadır. Bölüm, kültürlerarası eğilimlere ve kendine özgü gelişmelerin tanınmasına özel bir eğilim ile genel bulgulara odaklanmaktadır.

The study presented in this book has been funded by the European Commission as one of the outputs of the project “Corporate governance in sport organizations: A gendered approach” (GESPORT). The primary objective of the project is to improve the access of women to the governing board of sports entities of all sports under Erasmus+ sports actions. The project will run for three years from January 2018 until December 2020, and seeks to strengthen equality between men and women in the areas of decision-making in sports organizations in Europe in five countries: Italy, Portugal, Spain, Turkey and the United Kingdom. Thus, this book brings together the authors that take part in the GESPORT project and reports for one of the first times on the state of female participation in the governing bodies of the sports federations of each country involved. Although all chapters explore the role of women in decision-making processes of their national sports federations, each chapter also reflects on the specific political, normative and cultural contexts in which it is situated. For this reason, each chapter adopts its own specific structure to help frame the issue within the peculiarities of its national context. In addition to this introductory section contextualizing the background of international and comparative research, the main contents of the book are individual chapters on five countries.

Women have been devalued and often rendered invisible in many areas of social and human life throughout history; however, in sports practice, this lack of visibility and recognition is particularly obvious when we see men as the almost exclusive representatives of sport in the media. The history of women in sports gives us an account of this process of gender discrimination. As an illustration, in 1896, women did not participate in the Olympic games of Athens because of a decision made by French baron Pierre de Coubertin, the president who was responsible for the restoration of the International Olympic Committee (IOC) (Étienne and Étienne, 2004). According to Coubertin (1912), a female Olympiad would not be practical or interesting, and would be unaesthetic and incorrect. The then president of the IOC at the beginning of the twentieth century related sport with virility, and hence the rejection of the practice of sport by women (Orthous, 2015). Fortunately, and despite the criticism of Coubertin, and because neither he nor the IOC had any control over the 1900 Olympic Games in Paris, some women participated in competitions, although female athletes were not officially included in the Games until 1928 (Chamerois and Gillon, 2001). Eventually at this point, women were accepted in the Olympic Games following the pressure from international federations (Fernández, 2015; Miragaya, 2006) and feminist movements (Boulogne, 2000). The presence of women athletes in the first modern Olympic Games was symbolic, although information on their exact admission and participation is scarce (Miragaya, 2006). For Miragaya (2006, p. 5) “It would be essential if facts and details especially related to the very beginning of women’s participation could be brought forward to do justice to the efforts and struggle women had to go through in order to write their names in the history of the Olympic Games both as athletes and as leaders”. This author also argues that “The fact that women had not been so much mentioned by the IOC does not mean that they were not there” (Miragaya, 2006, p. 189).

The International literature on female participation in sports management has long shown that women are underrepresented in sports governing bodies (Claringbould and Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse and Claringbould, 2016) despite Theberge’s work first contributing to the topic in 1984. However, this issue is still underexplored in the five countries studied herein. The most studied European countries so far are those in Northern Europe such as Germany (Pfister and Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Holland (Claringbould and Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould and Van Liere, 2019), Scandinavia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg and Norberg, 2019) and particularly Norway (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Fasting and Sisjord, 2019). With the countries studied herein, there has been some research, but it is fragmented and lacks a comparative/ cross-cultural perspective. Examples include in the case of Italy (Cinquelpalmi, 2016; Canella et al., 2019), Spain (Alfaro et al., 2013; Robles y Escobar, 2007; Valiente, 2019; Soler et al., 2019), Turkey (Koca, 2018, Karaçam and Koca, 2015, Koca and Öztürk, 2015, Koca et al., 2011, Koca and Hacısoftaoğlu-Közeleme, 2010), Portugal (e.g. Jaeger et al., 2010; Jacinto et al., 2015), and in the United Kingdom (White and Kay, 2006; Piggot et al., 2019).

Concerning leadership and governing positions, traditionally, the presence of women in positions of responsibility in sports organisations has also been scarce. In fact, for almost a century, between 1896 and 1981, there were no women in the decision-making spaces of the International Olympic Committee, and it was not until 1981 that the first women members were incorporated (IOC, 2016). The International Olympic Committee itself (2016) recognizes that although women’s participation in sports has been increasing for more than a century, their involvement

in the governing bodies of the Olympic movement remains low. In May 2014 only 22.6% of the members of the IOC were women. It was not until 1990 that a woman joined the executive board for the first time, and it was only in 1997 that the first female vice president was appointed. In 2013, women were 26.6% of the members of the executive committee of the IOC (International Olympic Committee, 2016). Vázquez (2002) argues that the IOC President, Samaranch, was facing feminist pressure to create a vice presidency to promote females in sports. Women in sport are devalued by not having the right body to compete, but also for not corresponding to the ideal figure of power, that persists as masculine. In this sense, they are double excluded from sport: as athletes and as decision makers in power positions.

An important step in the promotion of corporate governance in women's sport was taken on May the 21st, 2003, when Geneviève Fraisse, presented a report by the Committee on Women's Rights and Equal Opportunities of the European Parliament (FEMM) on women and sport. This document, approved by 16 votes in favour and nine abstentions, included a section called Greater participation by women in decision-making and echoes the same gender obstacles in the decision-making process in the sports field that can often be found in political and economic contexts. By means of statutory provisions, gender equality is called for in the decision-making bodies and urges sport decision makers/authorities to consider such in the granting of sport funding as a way of promoting women's participation in leadership positions. Also, it requires that sport organizations and authorities promote women's involvement in refereeing and in medical and selection committees. Likewise, collaboration is called for in the establishment of training and mentoring programs by sports organizations with the aim of professional reinsertion of the athletes as managerial staff, coaches and technical teams. Finally, the FEMM's report also supports the aims established by the International Olympic Committee which states that by December 31, 2005, there would be 20% of women in the governing structures of the National Olympic Committees, National Federations, International Federations, and sports bodies belonging to the IOC. However, the International Olympic Committee itself (2016) recognizes that many organizations have not achieved the goal. It is telling that the presentation of the FEMM report, took nine years since 1994, the first international conference which focused on women and sport was held in Brighton, United Kingdom. The event was organised by the British Sports Council and supported by the IOC.

On the other hand, the European Union establishes as objectives for 2020 that all governing bodies of sport have a gender equality policy that includes a plan of action, and specifically that the boards and committees of national organizations have a balanced presence of men and women of at least 40%, and 30% in international sports organizations located in Europe. In the management of professional sports administrations and governmental sports organizations, the minimum number of women and men will be 40% (European Commission, 2014). In the different chapters of the book we will show if the figures recommended by both the IOC and the European Union are being met in each of the countries analysed. An overview of each chapter will now be given.

The Italian chapter starts from a discussion on gender equality in the Italian regulatory system and its sport system in general. Subsequently, the chapter focuses on the governance models used in the Italian sports federations and on the indicators of female participation in their governing bodies. It highlights how women are drastically underrepresented in the boards of the Italian federations, and that where they do assert themselves it is via their skills and tenacity. The chapter also shows that despite the Italian Constitution, in force since 1948 which prescribes gender equality in all aspects of social life, in the sport organizations' field this topic has emerged late compared to other countries. This is evident with the almost total lack of studies on female participation in the Italian decision-making bodies of sport and the late introduction in 2018 of gender quotas demonstrate.

The Portuguese chapter gives a national overview of women's representation in several dimensions of its sport context, focusing mainly on the gender asymmetries in sport governing bodies. The chapter starts with a brief contextualization of the Portuguese reality by discussing the historical and social contours of how girls and women begin to practice sport and how it is introduced in physical education programmes. This historical approach allows the reader to better understand the gendered processes that still persist in Portuguese sport and the current situation of women in different sport roles including; athletes, coaches, sport referees and judges. The latter sections of the chapter explain and discuss the presence of women in sport governing bodies of Sport Portuguese Federations, wherein women are almost absent, even when feminized sport activities and those that are considered feminine are taken into account.



The chapter on Spain, after a brief introduction about the participation of women in sports in general and in the Olympic Games in particular shows some figures on women's role in the corporate governance positions of sports institutions. Subsequently, the chapter analyses the legal and institutional framework of sports organizations regarding gender. Next, the focus is on the corporate governance of sports federations, especially in their governing bodies. *The Code of Good Governance of the Spanish Sports Federations* includes a series of recommendations that serve as a guide for these entities to adopt transparency in their statutes or regulations. To study the role of women in the decision-making process of sport, the research analyses female participation in the corporate governance bodies of the Spanish sports federations over 12 years, from 2005 to 2017, to compare the figures with the gender goals recommended by the IOC. Specifically, the evolution of female participation in general assembly, the delegated committee, board of directors, committee of referees and judges, and other committees will be analysed.

The Turkish chapter sets out to reveal women's current status in sports and sports organizations and the potential discriminations that women encounter. The chapter begins by identifying Turkish women's struggles to gain their rights in both work-life and sports. The data related to women in sports activities and sports organizations in Turkey are analysed to clarify the problems women have encountered. Within Turkey, although men are identified as dominant, independent, competitive, and more capable of leadership, women instead are identified as submissive, dependent, caring and more suited to domestic tasks and child-rearing. Thus, to reach the aim of this chapter, women movements in the different periods beginning from the Ottoman term to nowadays have been investigated, alongside and informed by the legal system which targets to increase women's numbers on corporate boards more generally. The chapter moves on to consider the participation rates of the women in sports and the participation rates of women on the governance of Turkish sports organizations which have been analyzed with a focus on women's roles as chair, general secretary and their general membership on boards.

The UK chapter first gives an overview of sport governance and gender representation generally in the country. It writes from a position that a diverse sports governance board supports the performance of the organization (Kakabadse et al., 2015), presenting external representational business benefits to the world and critically internal benefits improving operations in support of the board's operations and performance (Department for Business Innovation and Skills, 2013). It optimistically considers that female representation should not need further justification beyond those ordinarily made of the values of equality and non-discrimination (McCann and Wheeler, 2011, p. 543). Since hosting the Olympics in London in 2012, gender and equality in sport in the UK has continued to take on a renewed interest. Whilst hosting these games led to increasing success in gender parity and equality, key to this are the attitudes, beliefs and culture throughout society. Despite this there is still considerable room for progress, despite the UK perhaps being perceived as a country that leads on this. The real test of determining gender equality therefore lies in the everyday management of sport, in its leadership, management, decision-making and overriding commitment to diversity and engagement. The chapter's argument is therefore mindful of the significant research that demonstrates the differences between policy and practices of gender.

The concluding chapter of the book makes comparisons across the countries. It focuses on the general findings with a special orientation to cross-cultural trends and the recognition of idiosyncratic developments.

- Adriaanse, J., and Claringbould, I. (2016). "Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard". *International Review for the Sociology of Sport*, 51 (5), 547-566.
- Alfaro, E., Bengoechea, M. y Vázquez, B. (2010). *Hablamos de deporte en femenino y masculino*. Madrid: Women's Institute.
- Boulogne, Y. (2000). "Pierre de Coubertin et le sport féminin". *Olympic Review*, XXVI (31), 23-26.
- Canella M., Giuntini S. and Granata I. (2019). *Donna e sport*, FrancoAngeli, Milan.
- Chamerois, N and Gillon, P. (2001). "Women's athletics: between globalization and confiscation?". *Olympic Review*, February-March, 37: 63-68.
- Cinquepalmi M. (2016). *Dispari. Storie di sport, media e discriminazioni di genere*, Informant, 2016.
- Claringbould, I., and Van Liere, M. (2019). *The Netherlands: transformation but still a great deal to be done*, in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.
- Claringbould, I., and Knoppers, A. (2007). "Finding a 'normal' woman: Selection processes for board membership". *Sex Roles*, 56 (7-8), 495-507.
- Claringbould, I., and Knoppers, A. (2008). "Doing and undoing gender in sport governance". *Sex Roles*, 58 (1-2), 81-92.
- Claringbould, I., and Knoppers, A. (2012). "Paradoxical practices of gender in sport-related organizations". *Journal of Sport Management*, 26 (5), 404-416.
- Coubertin, P. de (1912). "Les femmes aux Jeux Olympiques". *Revue Olympique: Bulletin Trimestriel du Comité International Olympique*, 79, Juillet 1912. <https://library.olympic.org/> (accessed January 4, 2019).
- Courtine, J.-J. (2012). "La virilité est-elle en crise: Entretien avec Jean-Jacques Courtine". *Études*, tome 416 (2), 175-185.
- Department for Business Innovation and Skills (2013). *The business case for equality and diversity; A survey of the academic literature*. Government Equalities Office: London.
- European Commission. (2014). *Gender Equality in Sports, Proposal for Strategic Actions 2014–2020*, European Union Education, Culture, Multilingualism, Youth and Sport, Belgium/Brussels.
- Étienne, Françoise et Étienne, R. (2004). "Les Jeux Olympiques de 1896: réflexions sur une renaissance". *Études balkaniques*, 11: 1-17. <http://journals.openedition.org/etudesbalkaniques/167> (accessed December 21, 2018).
- Fasting K. and Sisjord M., (2019). *Norway: gender, governance and the impact of quota regulations* in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.
- Fernández Luque, J. (2015). "La mujer en los cargos de dirección del movimiento olímpico". *Materiales para la Historia del Deporte. Suplemento Especial 2*, 220-227.
- Fink, J. (2016). "Hiding in plain sight: The embedded nature of sexism in sport". *Journal of Sport Management*, 30 (1), 1-7.
- Hartmann-Tews I. (2019). *A long way to gender equity and equality in sport governance*, in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.
- Hedenborg S., and Norberg J. (2019). *Sweden: a gender perspective on sport governance*, in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.
- Hovden, J. (2000). "'Heavyweight' men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations". *NORA: Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8 (1), 17-32.
- Hovden, J. (2006). "The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations". *Nordic Journal of Women's Studies*, 14 (1), 41-53.

- Hovden, J. (2010). "Female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations". *International Journal of Sport Policy*, 2 (2), 189-203.
- Hovden, J. (2012). "Discourses and strategies for the inclusion of women in sport: The case of Norway". *Sport in Society*, 15 (3), 287-301.
- Jaeger, A., Gomes, P., Silva, P. and Goellner, S. (2010). "Trajetórias de mulheres no esporte em Portugal: assimetrias, resistências e possibilidades". *Movimento*, 16 (1), 245-267
- Jacinto, E., Marques, L., Almeida, C., and Carvalho, M. (2015). *A igualdade de género no desporto - plano estratégico 2015-2020*. Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.
- International Olympic Committee (2016). *Women in the Olympic Movement. Factsheet women in the Olympic movement*, Olympic Studies Centre Château de Vidy.
- Kakabadse, N., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Yang, J., Kakabadse, A. and Özbilgin, M. (2015). "Gender diversity and board performance: Women's experience and perspectives". *Human Resource Management*, 54 (2), 265-281.
- Koca, C. (2018). *Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project*, Nika Publisher, Ankara.
- Koca, C. and Öztürk, P. (2015). "Gendered Perceptions about Female Managers in Turkish Sports Organizations". *European Sport Management Quarterly*, 15 (3), 381-406.
- Koca, C., Arslan, B., and Aşçı, F. (2011). "Attitudes towards Women's Work Roles and Women Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey". *Gender, Work and Organization*, 18(6), 592-612.
- Koca, C., and Hacisoftaoğlu-Közleme, İ. (2010). Sport participation of women and girls in modern Turkey. In T. Benn, G. Pfister and H. Jawad (Eds.), *Muslim Women in Sport*, Routledge: London.
- Kocamaz, S., Çolakoğlu, T., and Erturan-Öğüt, E. (2013). "The Change of Turkish Sport Federations after the Autonomy". *Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 18 (1-4), 7-26.
- McCann, M. and Wheeler, S. (2011). "Gender diversity in the FTSE 100: The business case claim explored". *Journal of Law and Society*, 38 (4), 542-574.
- Miragaya, A. (2006). *The Process of Inclusion of Women in the Olympic Games*. (Ph.D. Dissertation). Rio de Janeiro: PPGEF/UGF. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.9677&rep=rep1&type=pdf> (accessed December 30, 2018).
- Orthous, M.-H. (2015). "La psicología deportiva de Pierre de Coubertin: génesis, características, obstáculos". *Materiales para la Historia del Deporte, Suplemento Especial*, 2, 112-121.
- Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., and Habermann, U. (2010). "Gender relations in Scandinavian sport organizations: A comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden". *Sport in Society*, 13 (4), 657-675.
- Pfister, G., and Radtke, S. (2009). "Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations". *European Journal of Sport Science*, 9 (4), 229-243.
- Piggot L., Pike E., and Matthews, J. (2019). *England: a "sporting future" for all? in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., Gender Diversity in European Sport Governance (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.*
- Robles Fernández, F. and Escobar Ventura, K. (2007). *Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006*. Comisión Mujer y Deporte, Comité Olímpico Español.
- Sisjord, M., Fasting, K., and Sand, T. (2017). "The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport". *Journal of Sport Policy and Politics*, 9 (3), 505-519.
- Soler, S., Moragas, M., and Villanova A. (2019). *Catalonia: the voices of female chairs of sports clubs in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A., Gender Diversity in European Sport Governance (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.*
- Theberge, N. (1984). "Some evidence on the existence of a sexual double standard in mobility to leadership positions in sport". *International Review for the Sociology of Sport*, 19 (2), 185-197.

- Valiente, C. (2019). Spain: social, political and organisational explanations in Elling, A., Hovden, J., and Knoppers, A. *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis: London.
- White, M. and Kay, J. (2006). "Who rules sport now? White and Brackenridge revisited". *International Review for the Sociology of Sport*, 41 (3-4), 465-473.



# 1

capitolo

## **La corporate governance nelle federazioni sportive italiane: una prospettiva di genere**

Tiziana Di Cimbrini  
Università di Teramo, Italia

La letteratura internazionale evidenzia da tempo che le donne sono sottorappresentate negli organi di governo dello sport in varie parti del mondo (Claringbould & Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse & Claringbould, 2016).

Il primo contributo sul tema è datato 1984 (Theberge, 1984) e tra i paesi Europei, quelli più finora esplorati sono quelli nordeuropei come la Germania (Pfister & Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), l'Olanda (Claringbould & Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould & Van Liere, 2019), la Scandinavia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg & Norberg, 2019) e in modo particolare la Norvegia (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Fasting & Sisjord, 2019).

Gli studi sulla partecipazione femminile negli organi decisionali dello sport in Italia sono pochissimi e molto recenti (Cinquelpalmi, 2016; Canella et al., 2019). Questo già costituisce un primo indicatore del fatto che questo tema in Italia sia emerso tardi rispetto ad altri paesi e, forse, costituisce una prima ragione per cui i dati complessivi esistenti sulla partecipazione femminile nelle stanze del potere dello sport italiano portano l'Italia ad occupare le posizioni basse delle classifiche internazionali.

Secondo il report sul Gender Equality Index (Eige, 2017), per quanto riguarda la percentuale di donne nei centri decisionali dello sport, l'Italia presenta un valore inferiore al 10%, più basso di quello medio europeo (14%), e si colloca al ventitreesimo posto nella classifica dei ventotto paesi europei censiti nel 2015. Lo studio "the Sydney Scoreboard: A Global Index for Women in Sport Leadership" confronta la presenza femminile ai vertici delle organizzazioni sportive di 21 paesi europei con riferimento a tre indicatori: il numero di donne nei consigli direttivi, il numero di donne presidenti, il numero di donne direttori generali (Adriaanse, 2016). Secondo i dati di questo studio riferiti al periodo 2013-2014 l'Italia risulta al penultimo posto per donne presidenti e al dodicesimo posto per donne direttori generali (Adriaanse, 2019).

Lo scopo di questo capitolo è di presentare e discutere il coinvolgimento femminile nella governance delle Federazioni Sportive italiane. Poiché l'obiettivo è quello di definire quanto le donne abbiano accesso ai centri di governance dello sport, saranno prese in considerazione esclusivamente le 44 Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e le 9 Federazioni Sportive Paralimpiche (FSP). Sono escluse dallo studio le Discipline Sportive Associate (DSA) e le Discipline Sportive Paralimpiche (DSP) che pure sono istituzioni sportive italiane. Questo perché le FSN/FSP sono rappresentate di diritto, attraverso i loro presidenti, nei consigli nazionali del Comitato Olimpico Nazionale (CONI) e del Comitato Italiano Paralimpico (CIP), le due istituzioni di vertice che governano lo sport italiano.

Le DSA/DSP, invece, partecipano a ogni consiglio soltanto attraverso tre loro rappresentanti designati per elezione. Quindi, per quanto possano sembrare solo formalmente distinte dalle FSN/FSP<sup>1</sup>, non hanno il sostanziale riconoscimento di vera e propria attività sportiva ed afferiscono a discipline emergenti di tipo ricreativo e diversivo. Per questa ragione i loro rappresentanti non possono propriamente essere considerati ai vertici della governance dello sport italiano.

Prima di entrare nel merito della rappresentanza femminile nelle FSN/FSP, si esploreranno alcune variabili di contesto idonee a inquadrare la tematica alla luce del sistema-paese. Per questa ragione sarà esaminato il tema della parità di genere in Italia prima nell'ambito dell'ordinamento legislativo generale e poi nel mondo dello sport. Successivamente, una volta delineato il modello di governance in adozione nelle FSN/FSP, si procederà alla disamina della partecipazione femminile ai vertici di queste ultime per condurre, infine, alcune riflessioni conclusive

<sup>1</sup> A fini del riconoscimento da parte del Consiglio Nazionale del CONI, le Discipline Sportive Associate devono rispondere a specifici requisiti: lo svolgimento sul territorio nazionale di attività sportiva, anche di rilevanza internazionale, compresa la partecipazione a competizioni, devono rappresentare una tradizione sportiva quantitativamente consistente del movimento sportivo di riferimento, il loro ordinamento statutario e regolamentare deve essere ispirato al principio di democrazia interna e deve essere conforme alle deliberazioni e agli indirizzi del CONI. A fini del riconoscimento da parte del Consiglio Nazionale del CIP, le Discipline Paralimpiche Associate devono rispondere ai seguenti requisiti: svolgimento sul territorio nazionale di attività sportiva, ivi inclusa la partecipazione a competizioni e l'attuazione di programmi di formazione degli atleti e dei tecnici; tradizione sportiva e consistenza quantitativa del movimento sportivo e della struttura organizzativa; ordinamento statutario e regolamentare ispirato al principio di democrazia interna e di partecipazione all'attività sportiva da parte di donne e uomini in condizioni di uguaglianza e di pari opportunità nonché conforme alle deliberazioni e agli indirizzi del CIP; assenza di fini di lucro.

## 2. La parità di genere nel sistema normativo italiano

Diversi articoli della Costituzione della Repubblica italiana sono dedicati al tema della parità di genere.

Costituzione della Repubblica italiana, art. 3.

*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.*

*E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.*

Costituzione della Repubblica italiana, art. 4.

*La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, una attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società.*

Costituzione della Repubblica italiana, art. 37.

*La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. [...]*

Costituzione della Repubblica italiana art. 51.

*Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini. [...]*

Tuttavia, le trasformazioni intervenute nelle strutture della società italiana non sempre sono state coerenti con questo principio e il divario di genere continua ad essere considerevole. Secondo il Gender Equality Index (Eige, 2017), nel 2015 l'Italia si colloca al quattordicesimo posto tra i 28 paesi dell'Unione Europea per quanto riguarda l'indice globale ed è tredicesima relativamente al punteggio che misura la partecipazione delle donne a posizioni di potere politico, economico e sociale.

Negli ultimi decenni il tema della parità di genere è stato più volte oggetto di interventi normativi italiani in gran parte sollecitati dalla necessità di recepire ordinamento nazionale la disciplina antidiscriminatoria emanata in sede europea.

Uno degli interventi normativi più significativi è rappresentato dal "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" introdotto dal decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198. Questo documento realizza un riassetto organico delle disposizioni finalizzate alla "prevenzione e rimozione di ogni forma di discriminazione fondata sul sesso" e in esso sono confluite i più rilevanti interventi legislativi sino ad allora emanati in materia di parità di genere. In tal modo, il "Codice" si pone come testo base di riferimento per questo tema in Italia.

Il "Codice delle pari opportunità" si compone di quattro Libri. Il primo di questi è dedicato alle "Disposizioni per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna" mentre gli altri, che riecheggiano i contenuti della Costituzione, si occupano delle pari opportunità tra uomo e donna "nei rapporti etico- sociali", "nei rapporti economici", "nei rapporti civili e politici".

Successivamente, altri provvedimenti di rilievo sono seguiti.

La Legge n. 120 del 12 luglio 2011 ha promosso la parità di genere negli organi sociali delle società quotate in Borsa consentendo un progressivo aumento della presenza femminile nei consigli di amministrazione di tali società. La legge ha richiesto un intervento graduale in questo senso prevedendo che gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 dovessero essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne. A partire, invece, dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali le donne dovevano essere almeno un terzo per arrivare al 2020 in cui la legge esaurirà progressivamente la sua efficacia. Il D.P.R. del 30.11.2012 n. 251 ha poi regolato la parità di accesso nelle società costituite in Italia, controllate dalle pubbliche amministrazioni e non quotate nei mercati regolamentati. Questo è l'ambito che ha visto in Italia il mag-

gior avanzamento della posizione femminile e che, come rileva l'Eige (European Institute for Gender Equality) nel suo rapporto sull'indice di uguaglianza di genere 2017 (periodo 2005-2015), ha fatto registrare i maggiori progressi tra i paesi membri dell'Unione Europea.

Nel 2016, inoltre, il decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 ha recepito la direttiva 2014/95/UE nell'imporre alle grandi imprese di fornire due tipi di informativa: informazioni a carattere non finanziario concernente questioni sociali e ambientali, risorse umane, diritti umani e contrasto alla corruzione e informazioni sul tema della diversità relative ai criteri di selezione dei componenti degli organi sociali.

Più recentemente, nel 2018, il Codice di Borsa è stato integrato al fine di salvaguardare gli effetti positivi della Legge n. 120/2011, anche successivamente al venir meno della sua efficacia a partire dal 2020. La modifica raccomanda alle società quotate inserire nel loro Codice di autodisciplina norme sulla diversità, anche di genere e, in particolare, di applicare, secondo la formula del *comply or explain*, criteri di diversità, anche di genere, per la composizione sia del consiglio di amministrazione che del collegio sindacale.

### 3. Il sistema di governo e la parità di genere nello sport italiano

#### 3.1. Gli organi di governo dello sport italiano

L'organizzazione delle attività sportive nel territorio italiano è sotto la responsabilità del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) il quale detta i principi fondamentali per la disciplina delle attività sportive in armonia con gli indirizzi del Comitato Olimpico Internazionale. Fanno capo al CONI 44 Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e 19 Discipline Sportive Associate (DSA).

Per gli sport paralimpici, l'Italia prevede un sistema parallelo di governance che fa capo al Comitato Italiano Paralimpico (CIP) il quale nel 2017 ha ottenuto il riconoscimento formale di Ente Pubblico per lo sport praticato da persone disabili. Il CIP è sostanzialmente una confederazione delle Federazioni Sportive Paralimpiche (FSP) e delle Discipline Sportive Paralimpiche (DSP) da esso riconosciute, con il compito di riconoscere qualunque organizzazione sportiva per disabili sul territorio nazionale e di garantire la massima diffusione dell'idea paralimpica e il più proficuo avviamento alla pratica sportiva delle persone disabili. Partecipano al CIP, però, anche le FSN e le DSA riconosciute dal CONI, la cui attività paralimpiche siano state riconosciute dal CIP.

Ne risulta un sistema di governo composito in cui alcune federazioni fanno capo solamente al CONI o al CIP mentre altre fanno capo ad entrambi gli organismi (Figura 1).

Figura 1. Il sistema di governo dello sport italiano



### 3.2. Il contesto normativo e istituzionale

Statuto CONI, art. 2

*Il CONI, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, detta principi contro l'esclusione, le diseguaglianze, il razzismo e contro le discriminazioni basate sulla nazionalità, il sesso e l'orientamento sessuale e assume e promuove le opportune iniziative contro ogni forma di violenza e discriminazione nello sport.*

Il CONI, si assume la responsabilità di contrastare la discriminazione di genere nello sport italiano in uno degli articoli fondamentali del suo statuto. Nonostante ciò, solo in tempi recentissimi il mondo dello sport italiano ha mostrato i primi segni concreti di attenzione al tema della parità di genere con disposizioni concrete a supporto dell'uguaglianza di genere.

Un primo grave vulnus all'uguaglianza di genere tra atlete e atleti è stato inferto dalla Legge n.91 del 23 maggio 1981, che disciplina le "norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti". Il provvedimento all'articolo 2 stabilisce che "sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso, con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle Federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzioni dell'attività dilettantistica da quella professionistica".

In sostanza a decidere quali discipline sportive siano o meno professionistiche è il CONI in collaborazione con le FSN. Dopo la legge 91/81 le federazioni sportive hanno riconosciuto come "professionistiche" sei discipline sportive, che ad oggi sono rimaste solo in quattro: il calcio, il golf, il basket (solo nella categoria A1) e il ciclismo, tutte e solo nel settore maschile. Il motociclismo ha chiuso il settore nel 2011 e la Boxe nel 2013.

Si tratta di una legge estremamente penalizzante sia per gli uomini sia per le donne ma lo è ancor di più per le sportive dal momento che non può sfuggire che le discipline in questione sono tutte maschili. In più sedi si giustifica questo stato di cose adducendo che lo sport femminile non assicura una quantità di introiti sufficiente per essere preso in considerazione come sport professionistico. La conseguenza, però, è che a tutte le atlete italiane è negata la qualità di atlete professioniste e, conseguentemente, è negato l'accesso alla legge statale che regola i rapporti con le società, la previdenza sociale, l'assistenza sanitaria, il trattamento pensionistico.

Per gli atleti dilettanti, cioè per la maggioranza degli atleti uomini e per la totalità delle atlete donne, i contratti non prevedono uno stipendio mensile, ma un rimborso spese. Spesso non è prevista un'assicurazione sanitaria o se prevista non ha nulla a che vedere con le assicurazioni previste per gli atleti professionisti, se non per volontà dell'atleta che stipula un'assicurazione personale. In caso di infortunio le spese di cura e riabilitazione sono a carico dell'atleta. Non è previsto il pagamento dei contributi pensionistici e non vi è tutela nel caso di maternità o di invalidità. Inoltre per l'atleta dilettante esiste ancora il Vincolo Sportivo, abolito per gli atleti professionisti con la legge 81/91. Il Vincolo Sportivo dà diritto esclusivo alla Società sportiva di disporre delle prestazioni agonistiche degli atleti dilettanti e di decidere se attuare o negare i trasferimenti, senza la necessità del consenso dell'atleta stesso. Nonostante il tentativo di eliminarlo, per gli atleti dai 14 ai 25 anni di fatto esiste ancora in molte discipline. A ciò si aggiunga l'esistenza delle "clausole anti-gravidanza" che vengono inserite nei contratti fatti firmare alle atlete. Queste clausole prevedono la rescissione del contratto in caso di maternità.

Molte grandi e note atlete/campionesse italiane, seppur inserite a pieno titolo nella storia dello sport nazionale ed internazionale, sono giuridicamente considerate sportive non professioniste anche se dalla loro attività sportiva hanno conseguito notevoli guadagni economici e abbiano dato lustro al paese con medaglie e trionfi. Tra queste figurano anche Valentina Vezzali ed Elisa Di Francisca (scherma), Federica Pellegrini (nuoto), Carolina Kostner (patinaggio), Francesca Piccinini (pallavolo).

Le atlete italiane devono trovarsi un lavoro per mantenersi. Le più fortunate riescono ad entrare in un corpo militare che, in cambio di prestigio e visibilità, garantisce loro strutture e uno stipendio certo per quando si ritireranno. I corpi militari assicurano, infatti, agli atleti uno stipendio da 1.300, 1400 euro, maternità, tfr, tredicesima e quattordicesima. Elisa Di Francisca, una delle schermiste italiane più decorate appartiene alla Guardia di Finanza, la sua ex-capitana, Valentina Vezzali è in Polizia. La campionessa di nuoto, Federica Pellegrini, è una ufficialmente una guardia penitenziaria. La maggior parte delle sciatrici appartiene al corpo degli Alpini o della Forestale.

Un disegno di legge che mira a riequilibrare la situazione, firmato dall'ex canoista olimpica ed ex Ministro per le pari opportunità, lo sport e le politiche giovanili, Josefa Idem, è arenato da 4 anni al Senato.

Negli ultimi venti anni l'azione di sensibilizzazione sul tema della parità di genere si è intensificata e ha trovato sbocco nella fondazione della Associazione Nazionale Atlete (Assist) e nel Comitato Pari opportunità del CONI.

L'associazione Assist, fondata il 3 marzo 2000, si propone, per statuto, di tutelare e rappresentare i diritti collettivi delle Atlete di tutte le discipline sportive operanti a livello agonistico, e degli operatori e operatrici del settore (allenatori, manager sportivi, professionisti della comunicazione). Assist ha tra i suoi obiettivi statuari anche la sensibilizzazione su tutti i temi riguardanti la parità di diritti nello sport, la parità di accesso alla pratica sportiva e la cultura sportiva in generale. Organizza eventi e convegni di studi e produce materiali promozionali cartacei o multimediali<sup>2</sup>.

Il Comitato Pari Opportunità, costituito nell'ottobre 2014, si propone "di facilitare una effettiva equità lavorativa tra donne e uomini garantendo pari dignità sul posto di lavoro a tutte le categorie di lavoratori, favorendo l'adozione di azioni concrete finalizzate alla realizzazione di pari opportunità. Si pone altresì l'obiettivo di monitorare e verificare i risultati conseguenti dall'adozione delle azioni intraprese nel rispetto di quanto disposto dal d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 avente ad oggetto il "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"<sup>3</sup>. Tra i compiti istituzionali figurano:

- promuove studi, seminari, convegni, anche in collaborazione con altri Enti, Università, Istituti, Comitati e Organismi costituiti con analoghe finalità, nonché con le organizzazioni sindacali di categoria;
- promuove indagini e ricerche dirette all'individuazione dei reali bisogni all'interno di CONI Servizi S.p.A. e delle Federazioni Sportive Nazionali sul tema delle Pari Opportunità e finalizzate alla formulazione di proposte concrete volte a rimuovere gli eventuali ostacoli che potrebbero interferire con l'accesso ad opportunità di formazione, aggiornamento professionale, orario ed organizzazione del lavoro, progressione di carriera, attribuzione di mansioni particolari e/o incarichi di responsabilità, assegnazione alle strutture;
- promuove iniziative volte a dare attuazione a risoluzioni e direttive nazionali ed europee sia in tema di pari opportunità sia in tema di rimozione di comportamenti e atteggiamenti lesivi delle libertà personali, al fine di sviluppare un corretto clima di rapporti interpersonali;
- sensibilizza l'ambiente di lavoro alle tematiche delle pari opportunità, utilizzando gli idonei strumenti informativi e promuovendo, qualora se ne ravvisasse la necessità, gli opportuni incontri con la popolazione aziendale interessata;
- esamina, per quanto di sua competenza, le proposte delle lavoratrici e dei lavoratori, mediante l'organizzazione di appositi incontri e/o riunioni, in occasione delle quali svolge analisi di casistiche presentate da singoli o da gruppi, utili all'incoraggiamento di azioni consistenti;
- esamina per quanto di sua competenza fatti segnalati da dipendenti riguardanti azioni di discriminazione professionale ovvero che manifestino un disagio o un malessere del lavoratore o della lavoratrice;
- promuove iniziative atte a sensibilizzare comportamenti conformi alla tutela delle pari dignità e opportunità.

Nel 2012 il CONI delibera il Codice di Comportamento Sportivo, che specifica i doveri fondamentali, inderogabili e obbligatori, di lealtà, correttezza e probità previsti e sanzionati dagli Statuti e dai regolamenti del CONI e delle FSN. Il codice prevede un principio di non discriminazione secondo cui "I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo devono astenersi da qualsiasi comportamento discriminatorio in relazione alla razza, all'origine etnica o territoriale, al sesso, all'età, alla religione, alle opinioni politiche e filosofiche".

L'anno di svolta per la parità di genere nello sport italiano è stato però il 2018. Il 28 febbraio viene approvato il provvedimento del Presidente del Consiglio dei Ministri di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze (registrato dalla Corte dei Conti il 29 marzo ed entrato in vigore il giorno della sua pubblicazione avvenuta il 16 aprile) recante riparto delle risorse del "Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano" istituito con la legge finanziaria del 2018. La ripartizione del suddetto fondo assegna alla maternità delle atlete le seguenti risorse:

2 <http://www.assistitaly.it/it/chiamo> (consultato il 2 dicembre 2018)

3 <http://www.comitatopariopportunita.CONI.it> (consultato il 2 dicembre 2018)



- per l'anno 2018: 3 milioni di euro;
- per l'anno 2019: 0,5 milioni di euro;
- per l'anno 2020: 1 milione di euro;
- a decorrere dall'anno 2021: 1 milione di euro.

Sempre la legge di bilancio 2018 ha previsto che il «Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano» sostenga la realizzazione di eventi sportivi femminili di rilevanza nazionale e internazionale.

Il 2018 ha anche portato le FSN ad adeguarsi alle leggi sulle quote di genere che interessano i Cda delle aziende quotate e pubbliche. La svolta è stata introdotta con i nuovi principi informativi, approvati il 9 aprile 2018 dal consiglio Nazionale del Comitato olimpico. Il CONI ha stabilito che dal prossimo mandato, in tutti i consigli federali dovrà esserci almeno il 30% di componenti femminili. In un primo momento si era parlato di fissare la quota minima al 50% ma il 30% è già un ottimo risultato.

In particolare, tra i diciassette “Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate”<sup>4</sup> figura il “Principio di democrazia interna a base personale” il quale prevede che

*“Gli statuti delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate devono garantire la presenza di atleti e tecnici nei Consigli federali, in misura non inferiore al 30% del totale dei Consiglieri componenti il Consiglio stesso.*

[...]

*Devono essere, altresì, assicurate forme di equa rappresentanza di atlete e di atleti.*

[...]

*Gli statuti devono garantire la presenza di componenti di genere diverso nei Consigli federali in misura non inferiore ad 1/3 del totale dei componenti dei Consigli stessi, nel calcolo non saranno considerate le frazioni decimali.*

Per quanto riguarda le FSP, invece, non sono state introdotte quote di genere anche se lo Statuto del CIP recita che “Lo statuto della FSP deve assicurare forme di equa rappresentanza di atlete e atleti.”

Tra i principi informativi del CONI vi è anche quello di “tutela sportiva delle atlete in maternità”:

*“Gli statuti delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate devono garantire la tutela della posizione sportiva delle atlete madri in attività per tutto il periodo della maternità fino al loro rientro all'attività agonistica.*

*Le atlete in maternità che esercitano, anche in modo non esclusivo, attività sportiva dilettantistica anche a fronte di rimborsi o indennità corrisposti ai sensi della vigente normativa, hanno diritto al mantenimento del tesseramento, nonché alla salvaguardia del merito sportivo acquisito, con la conservazione del punteggio maturato nelle classifiche federali, compatibilmente con le relative disposizioni di carattere internazionale e con la specificità della disciplina sportiva praticata.”*

Le novità del 2018 rappresentano un traguardo storico per lo sport italiano, ma anche e soprattutto per i diritti delle donne.

## 4. La corporate governance nelle Federazioni italiane

### 4.1. Le federazioni italiane

L'Italia vanta 44 Federazioni Sportive Nazionali (FSN)<sup>5</sup> facenti capo al Comitato Olimpico Nazionale Italiano CONI e 9 Federazioni Sportive Paralimpiche (FSP) facenti capo al Comitato Italiano Paralimpico (CIP). Inoltre, 19 tra le FSN sono anche riconosciute dal CIP.

Le FSN contano complessivamente 4.443.4582 tesserati e 15.953 dirigenti federali<sup>6</sup>. Nell'ultimo decennio l'attività federale è andata sempre più intensificandosi: dal 2013 al 2017 si è registrato un incremento di oltre 200 mila atleti tesserati<sup>7</sup>, mentre rispetto al 2008 l'incremento è di oltre mezzo milione. Nel 2017 sono 130.687 gli atleti iscritti

<sup>4</sup> CONI, Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali, delle discipline sportive associate, Approvati con deliberazione del Consiglio Nazionale n. 1613 del 4 settembre 2018, Decreto Presidenza Consiglio dei Ministri UPS del 14 settembre 2018.

<sup>5</sup> Le FSN riconosciute dal CONI sono diventate 44 nel 2017 in virtù dell'attuazione del D.Lgs. n.43 del 27 febbraio 2017 che ha riconosciuto il Comitato Italiano Paralimpico (CIP) quale Ente di Diritto Pubblico scisso dal CONI.

<sup>6</sup> Il dato include anche il Comitato Italiano Paralimpico (CIP). Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018.

<sup>7</sup> Gli atleti tesserati sono praticanti di uno sport aventi diritto di prendere parte alle gare e ai campionati organizzati dalla federazione.

in più rispetto al 2016, corrispondenti ad un incremento percentuale del 3%. Nel 2017, la quota delle atlete delle FSN e DSA raggiunge il suo massimo storico: 28,2% tesserate contro il 71,8% degli atleti maschi tesserati. L'interesse per lo sport da parte delle atlete è in continuo aumento, come dimostra il trend degli ultimi cinque anni: un punto percentuale in più rispetto al 2016, ben 4 punti percentuali in più rispetto al 24% stimato nel 2013<sup>8</sup>.

Osservando i dati di dettaglio per ogni singola FSN (Tabella 1) si osserva che il calcio è lo sport più praticato in Italia, con 1.056.824 atleti e una quota del 23,8% sul tesseramento nazionale. Al secondo posto si colloca il tennis con 372.964 atleti ed un'incidenza dell'8,4%. Sul podio, al terzo posto, sale la pallavolo con 331.843 atleti (pari al 7,5%). Seguono la pallacanestro (7,1%) e l'atletica leggera (6,1%). Queste prime cinque FSN, insieme, costituiscono oltre la metà del tesseramento nazionale degli atleti, mentre le prime dieci hanno un'incidenza del 70%. Il ranking per numero di società sportive affiliate pone ai primi posti ancora il calcio (con 12.795 società sportive) e la pallavolo (4.390). Seguono con oltre 3 mila affiliazioni le federazioni ciclistica, pallacanestro, tennis e judo, lotta, karate e arti marziali.

Il CIP, d'altro canto, vanta complessivamente quasi 10.000 atleti, quasi 800 società e 156 dirigenti<sup>9</sup>.

**Tabella 1. Riepilogo atleti tesserati, società sportive e dirigenti federali nelle FSN e del CIP nel 2017 (valori assoluti).**

FSN/CIP	Atleti	Società sportive	Dirigenti Federali
Aero Club d'Italia (AeCi)	8.000	139	5
Federazione italiana di atletica leggera (FIDAL)	270.602	2.732	501
Automobile club d'Italia (ACI)	20.958	487	279
Federazione italiana Badminton (FiBa)	80.526	790	291
Federazione italiana baseball (FIBS)	16.717	281	270
Federazione italiana Bocce (FIB)	105.535	1.876	800
Federazione italiana giuoco calcio (FIGC)	1.056.824	12.795	4.814
Federazione italiana canoa kayak (FICK)	9.244	303	136
Federazione italiana canottaggio (FIC)	54.375	234	263
Federazione ciclistica italiana (FCI)	75.543	3.385	642
Federazione italiana cronometristi (FICR)	4.679*		
Federazione italiana danza sportiva (FIDS)	105.053	2.071	282
Federazione italiana armi sportive da caccia (FIDASC)	6.729	324	112
Federazione ginnastica d'Italia (FGI)	124.629	1.228	269
Federazione italiana golf (FIG)	90.167	237	95
Federazione italiana giuoco handball (FIGH)	33.021	253	149
Federazione italiana hockey (FIH)	5.509	133	152
Federazione italiana sport rotellistici (FISR)	36.957	937	243
Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali (FIJLKAM)	135.541	3.021	159
Federazione medico sportiva italiana (FMSI)	3.999 **		
Federazione motociclistica italiana (FMI)	128.148	1.994	573
Federazione italiana motonautica (FIM)	3.361	113	21
Federazione italiana nuoto (FIN)	163.307	1.407	420
Federazione italiana pallacanestro (FIP)	317.321	3.261	279
Federazione italiana pallavolo (FIPAV)	331.843	4.390	581
Federazione italiana pentathlon moderno (FIPM)	3.642	97	33
Federazione italiana pesca sportiva e attività subaquee (FIPSAS)	171.157	2.984	1.060

8 Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultato il 2 dicembre 2018)

9 Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultato il 2 dicembre 2018)



Federazione italiana pesistica (FIPE)	43.901	633	131
Federazione pugilistica italiana (FPI)	26.920	871	224
Federazione italiana rugby (FIR)	82.432	802	313
Federazione italiana scherma (FIS)	18.453	337	109
Federazione italiana sci nautico e wakeboard (FISW)	16.297	127	24
Federazione italiana sport equestri (FISE)	98.576	1.720	227
Federazione italiana sport del ghiaccio (FISG)	13.566	268	51
Federazione italiana sport invernali (FISI)	73.541	1.148	812
Federazione italiana giuoco squash (FIGS)	4.835	47	77
Federazione italiana taekwondo (FITA)	26.324	564	99
Federazione italiana tennis (FIT)	372.964	3.229	243
Federazione italiana tennistavolo (FITET)	14.265	583	411
Federazione italiana tiro con l'arco (FITARCO)	24.835	536	235
Unione italiana tiro a segno (UITS)	76.216	265	96
Federazione italiana tiro a volo (FITAV)	20.723	395	116
Federazione italiana triathlon (FITRI)	23.307	461	83
Federazione italiana vela (FIV)	141.672	696	117
Comitato Italiano paralimpico (CIP)	9.922	795	156
<b>TOTALE</b>	<b>4.443.458</b>	<b>58.949</b>	<b>15.953</b>

\*Il dato è riferito agli ufficiali di gara e non agli atleti. \*\* Il dato è riferito ai medici sportivi e non agli atleti.

Fonte: rielaborazione da CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018, p.12. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultato il 2 dicembre 2018)

Mentre il CONI e il CIP sono dotati di personalità giuridica di diritto pubblico, le FSN, secondo il Decreto Legislativo n. 242 del 1999, hanno personalità di diritto privato e, quindi, autonomia statutaria, tecnica, organizzativa e gestionale. Tre FSN mantengono natura di ente pubblico: Automobile Club d'Italia (ACI), Unione italiana tiro a segno (UITS), Aero Club d'Italia (AeCI). Allo stesso modo le FSP, ai sensi dello Statuto del CIP, sono associazioni con personalità giuridica di diritto privato, senza scopo di lucro.

L'autonomia privata FSN/FSP, però, è posta fortemente sotto tutela da parte dello Stato tramite il CONI e il CIP tanto che la dottrina giuridica continua a discutere sulla natura sostanziale pubblica o privata di queste ultime arrivando anche a riconoscere una sostanziale natura ibrida<sup>10</sup>.

Ai sensi del suddetto decreto n. 242 del 1999 la personalità giuridica delle FSN viene loro conferita solamente previo riconoscimento da parte del CONI. Parimenti, secondo lo Statuto del CIP, la personalità giuridica delle FSP avviene previo riconoscimento del CIP. Va poi aggiunto che gli statuti delle FSN e delle FSP devono recepire alcune clausole tipiche, tra cui, come detto sopra, quelle sui principi di democrazia interna nonché di partecipazione inclusiva e paritaria all'attività sportiva posta in essere, e tutto ciò in armonia con gli indirizzi provenienti dall'ordinamento sportivo nazionale ed internazionale, ossia di CIO, dal CONI o dal CIP.

10 Per il dibattito sulla natura giuridica delle Federazioni sportive italiane si veda: F. Luiso, *La giustizia sportiva*, Milano, 1975, pp. 90, 125 e 198 ss. S. Cassese, *Sulla natura giuridica delle federazioni sportive e sull'applicazione ad esse della disciplina del parastato*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1979, pp. 117 ss. G. Rossi, *Enti pubblici associativi: aspetti del rapporto fra gruppi sociali e pubblico potere*, Napoli, 1979, p. 120 ss. A. Clarizia, *La natura giuridica delle federazioni sportive anche alla luce della legge del 23 marzo 1981 n. 91*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1983. M. Sensale, *La legge 23 marzo 1981, n. 91 e la natura giuridica delle federazioni sportive*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1984, pp. 490 ss. A. Quaranta, *Sulla natura giuridica delle federazioni sportive nazionali*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1986, pp. 174 ss. R. Frascaroli, voce *Sport*, (*Dir. pubbl. e priv.*), vol. XLIII, in *Enciclopedia del diritto*, 1990, pp. 513 ss. L. Trivellato, *Considerazioni sulla natura giuridica delle federazioni sportive*, in *Diritto e società*, 1991, pp. 141 ss. G. Morbidelli, *Gli Enti dell'ordinamento sportivo*, in *Diritto amministrativo*, 1993, pp. 321 ss. R. Caprioli, *L'autonomia normativa delle federazioni sportive nazionali nel diritto privato*, Napoli, 1997, pp. 1 ss. F. Fracchia, voce *Sport*, in *Digesto discipline pubblicistiche*, vol. XIV, Torino, 1999, pp. 470-471. C. ALVISI, *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milano, 2000, pp. 57 ss. L. Di Nella, *Le federazioni sportive nazionali dopo la riforma*, in *Rivista di diritto sportivo*, 2000, pp. 53 ss. A. Maltoni, *Il conferimento di potestà pubbliche ai privati*, Giappichelli, Torino, 2005, pp. 215-230. G. Napolitano, voce *Sport*, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, vol. VI, Milano, 2006, pp. 5678-5685. L. Colantuoni, *Diritto sportivo*, Giappichelli, Torino, 2009. F. Pavani, *Le federazioni sportive*, in *Giurisprudenza italiana*, 2010, pp. 1474 ss. G. Zoppi, *Diritto sportivo*, Roma, 2012. S. Custereri, *La natura giuridica delle federazioni sportive, enti pubblici o associazioni di diritto privato?* In *Rivista di Diritto Amministrativo*, n. 3-4, 2015. M. Sanino - F. Verde, *Il diritto sportivo*, IV ed., Cedam, pp. 118 ss.

Per quanto riguarda le 9 FSP, l'art. 24 dello statuto CIP richiama i principi che, "al pari di quanto disciplinato dal CONI per le FSN", devono essere inclusi negli statuti delle FSP.

#### 4.2. Il Principi informatori della governance delle federazioni sportive italiane

L'art. 20 dello Statuto del CONI recita che "Le Federazioni sportive nazionali sono rette da norme statutarie e regolamentari in armonia con l'ordinamento sportivo nazionale ed internazionale e sono ispirate al principio democratico e al principio di partecipazione all'attività sportiva da parte di chiunque in condizioni di uguaglianza e di pari opportunità. Le Federazioni sportive nazionali svolgono l'attività sportiva e le relative attività di promozione, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO e del CONI, anche in considerazione della rilevanza pubblicistica di specifici aspetti di tale attività. Nell'ambito dell'ordinamento sportivo, alle Federazioni sportive nazionali è riconosciuta l'autonomia tecnica, organizzativa e di gestione, sotto la vigilanza del CONI".

Parimenti, l'art 24 dello Statuto del CIP recita che "al pari di quanto disciplinato dal CONI per le FSN, le FSP, sono rette da norme statutarie e regolamenti sulla base del principio di democrazia interna, del principio di partecipazione all'attività sportiva da parte di chiunque in condizioni di parità". L'art. 23 dello stesso Statuto prevede che le FSP svolgano l'attività sportiva in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del Comitato Internazionale Paralimpico, delle Federazioni internazionali Paralimpiche e del CIP.

Gli organi primari delle FSN/FSP sono definiti dai loro statuti e sono i seguenti:

- a) l'Assemblea;
- b) il Consiglio federale;
- c) il Presidente federale;
- d) il Consiglio di Presidenza (ove esistente);
- e) il Segretario Generale;
- f) il Collegio dei revisori dei conti.

Le FSN possono anche prevedere organi ulteriori ma gli statuti devono prevedere la distinzione ed elencazione degli organi federali ed indicare la separazione tra i poteri di gestione sportiva e di gestione della giustizia federale. È frequente sia nelle FSN sia nelle FSP che sia presente anche un Consiglio di Presidenza. Accanto a questi organi è sempre presente un Segretario Generale responsabile della gestione amministrativa dell'organizzazione. Funzioni e modalità di designazione di ogni organo sono riassunti nella Figura 2.

Figura 2. Gli organi delle FSN/FSP

	FUNZIONI	MODALITA' DI DESIGNAZIONE
Presidente	Responsabilità tecnico-sportiva	Elezione
Consiglio di Presidenza (organo eventuale)	Coadiuvare il Presidente nella conduzione della Federazione secondo gli indirizzi stabiliti dal Consiglio Federale stesso. Può adottare provvedimenti aventi carattere d'urgenza rientranti nella competenza del Consiglio Federale, da sottoporre a ratifica di quest'ultimo	Elezione
Consiglio Federale	Verifica della corretta esecuzione del programma tecnico-sportivo, alla valutazione dei risultati sportivi conseguiti e alla vigilanza sul buon andamento della gestione federale.	Elezione
Assemblea Generale	Organo deliberativo che approva il bilancio ed elegge i componenti del consiglio federale, il Presidente federale il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti	Rappresentanti degli affiliati, degli atleti, dei tecnici
Segretario Generale	Responsabilità della gestione amministrativa	Nominato dal Presidente
Collegio dei Revisori dei Conti	Verifica e controllo esecuto le norme di legge e del Regolamento di Amministrazione e Contabilità	Il Presidente è eletto dall'assemblea, i componenti sono nominati dal CONI o dal CIP

Il principi a cui è ispirata la governance delle FSN/FSP sono contenuti negli statuti di ciascuna federazione i quali devono obbligatoriamente ispirarsi ai principi indicati rispettivamente dal CONI (art.22 Statuto CONI) e dal CIP (art. 24 Statuto CIP).

Il 4 settembre 2018 il CONI ha approvato il documento “Adeguamento Principi Fondamentali Statuti FSN-DSA”, ed i nuovi principi sono in vigore dal 14 settembre 2018.

Il documento approvato dal CONI prevede i seguenti principi fondamentali:

1. Principio comunitario
2. Principio di legalità
3. Principio di separazione dei poteri
4. Principio di democrazia interna a base collettiva
5. Principio di democrazia interna a base personale
6. Principio assembleare
7. Principio dell'eleggibilità alle cariche federali
8. Principio di decadenza degli organi federali
9. Principio di territorialità
10. Principio di tutela degli interessi collettivi delle società e delle associazioni sportive
11. Principio di trasparenza
12. Principio di libera prestazione delle attività sportive
13. Principio di distinzione tra attività professionistiche e attività non professionistiche
14. Principio di tutela sportiva delle atlete in maternità
15. Principio di giustizia sportiva
16. Principio di etica sportiva
17. Procedura di Tesseramento, affiliazione e riaffiliazione

Molti di questi principi danno dei chiari indirizzi di governance alle FSN e sono presenti anche negli Statuti delle FSP.

Si specifica che “il numero dei componenti del Consiglio federale, del quale possono far parte quali membri di diritto i Presidenti delle Leghe ove previsto, è fissato in dieci (in dodici per le Federazioni che hanno più di duemila società ed associazioni sportive affiliate ed in quattordici per le Federazioni che hanno più di tremila società ed associazioni sportive affiliate) più il Presidente e gli eventuali membri di diritto in ragione degli incarichi ricoperti nell'ambito delle rispettive Federazioni sportive internazionali. Con deliberazione dell'Assemblea le Federazioni possono stabilire un numero inferiore. È consentito un numero superiore, fino a un massimo di venti componenti, più il Presidente e gli eventuali membri di diritto in ragione degli incarichi ricoperti nell'ambito delle rispettive Federazioni sportive internazionali, per le Federazioni Sportive Nazionali con più di 7.000 società ed associazioni sportive affiliate”.

Inoltre, “Il Presidente ha la responsabilità generale dell'area tecnico – sportiva della Federazione. Ad esso spettano le funzioni apicali di programmazione, indirizzo e controllo relative al perseguimento dei risultati agonistici a livello nazionale ed internazionale e la nomina dei direttori tecnici delle squadre nazionali, previa consultazione con il CONI e sentito il Consiglio federale. Il Presidente presenta all'inizio del mandato il suo programma tecnico-sportivo ed al termine un consuntivo relativo all'attività svolta ed ai risultati sportivi conseguiti. Il Presidente ha la responsabilità generale del buon andamento della Federazione, nomina il Segretario Generale della Federazione, previa consultazione con il CONI e sentito il Consiglio federale. Il Segretario Generale provvede alla gestione amministrativa della Federazione e ne è direttamente responsabile. Il Consiglio federale verifica la corretta esecuzione del programma tecnico-sportivo, valuta i risultati sportivi conseguiti, vigila sul buon andamento della gestione federale”.

Vige un principio di democrazia interna a base collettiva mediante esercizio del diritto di voto secondo cui i consigli delle FSN sono composti da rappresentanti dirigenti, atleti e tecnici. Inoltre, secondo il principio di democrazia interna a base personale, che si è visto che prevedere quote di genere, impone anche che nei consigli federali deve esserci una misura non inferiore al 30% sul totale dei consiglieri di atleti e tecnici. La ripartizione della percentuale suddetta deve essere in misura proporzionale alla rappresentanza di entrambe le categorie nell'ambito del Consiglio Nazionale del CONI. In assenza della figura del tecnico, la percentuale del 30% è riservata integralmente agli atleti.

Il Presidente, il Consiglio federale, il Presidente del Collegio dei revisori dei conti e fatti salvi gli eventuali membri di diritto, devono essere sempre eletti in seno all'Assemblea federale, nel rispetto delle singole componenti. Il Presidente Regionale e Provinciale, i Consigli Regionali e Provinciali, ove costituiti, devono essere sempre elettivi.

Il principio assembleare prevede che entro il 15 marzo dell'anno successivo alla celebrazione dei Giochi Olimpici Estivi devono essere svolte le Assemblee ordinarie elettive delle Federazioni Sportive Nazionali; le Federazioni che partecipano ai Giochi Olimpici Invernali provvedono alla convocazione ed allo svolgimento dell'Assemblea elettiva entro tre mesi dalla chiusura dei Giochi.

Il Presidente federale è eletto in ogni caso con la maggioranza assoluta dei voti esprimibili dai presenti accreditati mentre il Presidente uscente, per essere confermato, deve raggiungere una maggioranza non inferiore al 55 per cento dei voti espressi. Tutte le cariche federali sono svolte a titolo gratuito. Gli statuti federali possono prevedere indennità in favore del Presidente federale e di altri componenti di organi direttivi nazionali investiti di particolari cariche. L'entità delle indennità sarà determinata dal Consiglio federale, in conformità a criteri e parametri stabiliti dalla Giunta Nazionale del CONI.

Il Collegio dei revisori dei conti, preposto al controllo contabile della federazione, è composto dal Presidente, eletto dall'Assemblea, e da due componenti, nominati dal CONI. Il Presidente del Collegio, nel caso di cessazione dalla carica, sarà sostituito dal primo dei non eletti, I membri del Collegio devono obbligatoriamente essere invitati a tutte le assemblee e riunioni degli organi federali. Questo organo è l'unico menzionato all'interno della sezione del principio della trasparenza che nel documento del CONI è inteso unicamente in riferimento alla comunicazione contabile delle Federazione mentre non vi è nessun riferimento a regole di trasparenza nei meccanismi di governance<sup>11</sup>.

Per quanto tali principi siano espressamente riferiti solo alle FSN, i singoli statuti delle FSP ne ripropongono molti in misura fedele. Negli statuti delle federazioni paralimpiche non vi è alcuna menzione delle quote di genere mentre è richiesta nei consigli federali la presenza di almeno due rappresentanti degli atleti e uno dei tecnici<sup>12</sup>. Tutti gli statuti delle FSP chiariscono che l'assemblea generale è costituita dai rappresentanti degli Affiliati, Atleti e dei Tecnici appartenenti a Società con diritto di voto, che il Presidente Federale è il legale rappresentante della Federazione ed ha la responsabilità generale tecnico-sportiva della Federazione mentre il segretario generale, nominato dal Presidente, ha la responsabilità amministrativa. Le cariche durano quattro anni e vanno rinnovate entro il 15 marzo dell'anno successivo alla celebrazione dei Giochi Paralimpici. I criteri di designazione sono gli stessi in uso nelle FSN. Chi ha ricoperto la carica di Presidente per due mandati consecutivi non è immediatamente rieleggibile a tale carica, ma è confermato soltanto qualora raggiunga una maggioranza non inferiore al 55% dei voti validamente espressi alla prima votazione. E', comunque, consentito un terzo mandato consecutivo, senza necessità di raggiungere il quorum suddetto, qualora uno dei due mandati precedenti abbia avuto durata inferiore a due anni e un giorno per cause diverse dalle dimissioni volontarie.

#### 4.3. La partecipazione femminile negli organi di governo delle FSN/FSP italiane

Nonostante la letteratura abbia messo in evidenza i punti deboli del meccanismo basato sulle quote di genere (Terjesen & Sealy, 2016), la recente introduzione di queste ultime porterà auspicabilmente la presenza femminile a raggiungere un peso rilevante negli organi di governo delle FSN. Questo provvedimento, infatti, va ad incidere su un panorama in cui, sebbene la partecipazione femminile allo sport stia gradualmente aumentando, le donne sono drasticamente sottorappresentate negli organi decisionali delle istituzioni sportive italiane, sia a livello locale e nazionale. Poiché, inoltre, la governance delle FSP tende a modellarsi sui principi emanati dal CONI, ci si dovrebbe attendere anche un incremento di rappresentanza femminile in queste ultime.

<sup>11</sup> In corrispondenza del principio della trasparenza si legge quanto segue: 1. Gli statuti devono prevedere che il bilancio di previsione (budget) ed il bilancio d'esercizio, da sottoporre all'approvazione della Giunta Nazionale del C.O.N.I., siano redatti nel rispetto dei principi contabili economico - patrimoniali. 2. Il bilancio di previsione (budget) e il bilancio d'esercizio (schemi e relazioni illustrative) devono essere pubblicati dalle Federazioni e dalle Discipline Sportive Associate, entro 15 giorni dall'approvazione del CONI, sul proprio sito internet in apposita sezione del sito prontamente rintracciabile. In tale sezione vanno pubblicati il bilancio di previsione dell'esercizio corrente e i bilanci d'esercizio dell'ultimo triennio. 3. Ove le Federazioni e le Discipline Sportive Associate costituiscano società strumentali allo svolgimento dei propri compiti, anche il loro bilancio d'esercizio deve essere pubblicato sul sito internet federale, con le stesse modalità previste al punto 2. Il bilancio d'esercizio delle società deve essere trasmesso al C.O.N.I. in allegato al bilancio della Federazione o della Disciplina Sportiva Associata anche ai fini dell'approvazione del bilancio federale da parte della Giunta Nazionale. 4. Il Collegio dei revisori dei conti è composto dal Presidente, eletto dall'Assemblea, e da due componenti, nominati dal C.O.N.I., comunque in conformità alla normativa vigente. Il Presidente del Collegio, nel caso di cessazione dalla carica, sarà sostituito dal primo dei non eletti, I membri del Collegio devono obbligatoriamente essere invitati a tutte le assemblee e riunioni degli organi federali. 5. Il Collegio dei revisori dei conti esercita il controllo contabile. A partire dall'esercizio 2016, è introdotta l'obbligatorietà per le Federazioni della revisione dei propri bilanci e di quelli delle società da queste partecipate, da effettuarsi a cura di una primaria società di revisione.

<sup>12</sup> Fa eccezione lo statuto della Federazione Italiana Sport Disabilità Intellettiva e Relazionale (FISDIR) il quale richiede una quota minima di due rappresentanti dei tecnici.

Lo sport femminile in Italia è in crescita: aumenta la presenza delle donne nelle varie discipline sportive e a questo si aggiunge un incremento dei successi conseguiti dalle atlete italiane a ogni livello. Basti pensare che la percentuale di donne partecipanti all'ultima edizione dei Giochi, quella di Rio 2016, è stata del 42,4% e l'Italia ha superato la media, con 142 donne (47%). Quando si osservano però le postazioni di comando, i dati sono impietosi.

Adriaanse (2018) raccomanda di adottare i tre indicatori di riferimento del Sydney Scoreboard per valutare la presenza femminile nella governance dello sport. Pertanto, prima di tutto si andranno a valutare le FSN in termini di numero di donne presenti nei consigli federali, numero di donne presidenti di federazione e numero di donne con ruolo di segretario federale oppure ove esistente direttore generale<sup>13</sup>.

**Tabella 2. Indicatori di riferimento del Sydney Scoreboard applicati alle FSN/FSP italiane.**

FSN	Presenza femminile nel Consiglio federale (%)	Presidente e Donna	Segretario Federale (o Direttore Generale) Donna
Federazione italiana giuoco calcio (FIGC)	20%	No	No
Federazione italiana pallavolo (FIPAV)	15,38%	No	No
Federazione italiana pallacanestro (FIP)	7,69%	No	No
Federazione italiana tennis (FIT)	0%	No	No
Federazione italiana pesca sportiva e attività subaquee (FIPSAS)	7,69%	No	No
Federazione italiana di atletica leggera (FIDAL)	36,36%	No	No
Federazione italiana nuoto (FIN)	9,09%	No	No
Federazione motociclistica italiana (FMI)	0 %	No	No
Federazione ginnastica d'Italia (FGI)	18,18%	No	No
Federazione italiana vela (FIV)	9,09%	No	No
Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali (FIJLKAM)	7,69%	No	No
Federazione italiana danza sportiva (FIDS)	9,09%	No	No
Federazione italiana sport equestri (FISE)	18,18%	No	No
Federazione italiana di bocce (FIB)	0%	No	No
Federazione italiana taekwondo (FITA)	0%	No	No
Federazione italiana golf (FIG)	9,09%	No	Si
Federazione italiana rugby (FIR)	9,09%	No	No
Federazione italiana sport invernali (FISI)	9,09%	No	Si
Federazione ciclistica italiana (FCI)	18,18%	No	Si
Federazione italiana badminton (FIBa)	40%	No	No
Unione italiana tiro a segno (UITS)	0%	No	No
Federazione italiana canottaggio (FIC)	9,09%	No	No
Federazione italiana pesistica (FIPE)	27,27%	No	No
Federazione italiana tiro con l'arco (FITARCO)	9,09%	No	No
Federazione italiana baseball (FIBS)	18,18%	No	No
Federazione italiana tiro a volo (FITAV)	18,18%	No	No
Federazione italiana scherma (FIS)	10%	No	No
Automobile club d'Italia (ACI)	0%	No	No
Federazione italiana giuoco handball (FIGH)	9,09%	No	No

13 Normalmente le FSN prevedono la carica del segretario federale quale responsabile della gestione amministrativa ed economica della federazione. In rari casi, può figurare un direttore generale, oppure un vice direttore generale come nel caso della Federazione Italiana Giuoco Calcio, a cui l'eventuale segretario generale è subordinato.



Federazione italiana sport del ghiaccio (FISG)	20%	No	No
Federazione italiana triathlon (FITRI)	9,09%	No	No
Federazione pugilistica italiana (FPI)	9,09%	No	No
Federazione italiana tennistavolo (FITET)	18,18%	No	No
Federazione italiana giuoco squash (FIGS)	0%	No	No
Federazione italiana canoa kayak (FICK)	9,09%	No	No
Federazione italiana hockey (FIH)	18,18%	No	Si
Aero club d'Italia (AECI)	0%	No	No
Federazione italiana armi sportive da caccia (FIDASC)	0%	No	Si
Federazione italiana sci nautico e wakeboard (FISW)	9,09%	No	Si
Federazione italiana pentathlon moderno (FIPM)	18,18%	No	No
Federazione italiana motonautica (FIM)	0%	No	No
Federazione italiana cronometristi (FICR)	18,18%	No	Si
Federazione medico sportiva italiana (FMSI)	9,09%	No	No
Federazione italiana sport rotellistici (FISR)	27,27%	No	No
Federazione italiana nuoto paralimpico (FINP)	28,57%	No	No
Federazione italiana pallacanestro in carrozzina (FIPIC)	14,29%	No	Si
Federazione italiana paralimpica per ipovedenti e ciechi (FISPIC)	14,29%	No	No
Federazione italiana sport disabilità intellettiva e relazionale (FISDIR)	18,18%	No	No
Federazione italiana sport invernali paralimpici (FISIP)	28,57%	Si	No
Federazione italiana sport paralimpici e sperimentali (FISPES)	40%	No	Si
Federazione italiana wheelchair hockey (FIWH)	28,57%	No	No
Federazione paralimpica italiana calcio balilla (FPICB)	14,29%	No	No
Federazione sport sordi Italia (FSSI)	22,22%	No	No

Fonte: dati rielaborati dai siti internet delle FSN/FSP e aggiornati a dicembre 2018.

La presenza femminile oscilla tra un massimo del 40% della FiBa e un minimo dello 0%. In ben 10 FSN (tennis, motociclismo, bocce, taekwondo, tiro a segno, ACI, Aeci, Squash, armi sportive da caccia, motonautica), quasi il 23% del totale delle sole FSN, la quota di donne nel consiglio federale è attualmente pari a zero. In media la presenza femminile nei consigli sfiora il 14%. Le 9 federazioni paralimpiche mostrano una maggiore partecipazione femminile rispetto alle altre con una presenza media di donne quasi doppia (23,22%) rispetto a quella media delle sole FSN (12%). Soltanto una Federazione sulle 53 totale ha un presidente donna. Si tratta della Federazione Italiana Sport paralimpici.

Storicamente, a livello di gruppi dirigenti, le federazioni facenti capo al CONI hanno avuto 707 presidenti, ma soltanto una donna, Andreina Prestini, è stata presidente della Federazione italiana sport equestri (Fise) nel 2008-2009. Si noti che nessuna donna è anche mai stata Presidente del CONI. Il CONI ha festeggiato l'elezione della sua prima rappresentante territoriale donna solo il 4 marzo 2017: si chiama Paola Mora e guiderà il comitato provinciale di Trento fino al 2020.

Soltanto 9 (quasi il 17% del totale) sono i segretari federali donne. Si noti che su oltre un secolo di vita, i segretari generali ai vertici delle federazioni facenti capo al CONI sono stati 609, le donne solo 26.

Per una analisi esaustiva del caso italiano, però, ai tre indicatori del Sydney Scorecard, occorre, affiancarne un quarto che esprime una particolare caratteristica del sistema di potere dello sport italiano. Come si è visto, i consigli delle Federazioni sono costituite da rappresentanti dirigenti delle società affiliate, atleti e tecnici. Nonostante tutti i consiglieri abbiano lo stesso diritto di voto, nella logica della politica sportiva italiana essere in quota societaria ha un peso maggiore dell'essere in quota atleti. Questo perché gli atleti di solito appartengono ai gruppi sportivi delle Forze armate o dei corpi di polizia e difficilmente fanno scelte divergenti dai dirigenti che di fatto dettano le regole

del gioco.

Non a caso le poche figure femminili presenti negli organi di potere si trovano solitamente in quota atleti. Nel consiglio nazionale del CONI, su 78 membri le donne sono sei, cinque in quota atleti e una in quota tecnici. Nella giunta nazionale del CONI, su 19 membri, includendo il segretario, le donne sono solo due di cui una in quota atleti. L'altra, l'atleta Alessandra Sensini, figura come uno dei due vicepresidenti. Le funzioni di vicepresidente vicario, però, sono affidate ad un uomo<sup>14</sup>.

Lo stesso schema si ripete nelle federazioni (Tabella 3). Il Consiglio della FIGC costituisce un'eccezione poiché è stato eletto a fine 2018, successivamente all'introduzione delle quote di genere, dopo un periodo di commissariamento straordinario. Nel consiglio della FIN c'è una sola donna ed è in quota atleti. Nella Federazione italiana pallavolo si trovano due consigliere donne di cui una in quota atleti. Una sola consigliera donna si trova nel consiglio della scherma, Valentina Vezzali, eletta in quota atlete. LE FSN meglio posizionate sono quelle relative al badminton, all'atletica leggera, agli sport rotellistici e alla pesistica. La FSP con maggior rappresentanza femminile risulta essere Federazione italiana sport paralimpici e sperimentali che vanta un 40% di presenza femminile complessiva e un 20% di rappresentanza non in quota atleti o tecnici.

Tabella 3. Dati di dettaglio per singola FSN/FSP sulla presenza femminile nel consiglio federale.

FSN/FSP	Numero componenti del Consiglio Federale	Numero di donne nel Consiglio Federale	Numero di donne in quota atleti nel Consiglio Federale	Numero di Donne in quota tecnici nel Consiglio federale	Presenza femminile nel Consiglio federale (%)	Presenza femminile non in quota atleti o tecnici (%)
Federazione italiana giuoco calcio (FIGC)	20	4	1*	1**	20%	10%
Federazione italiana pallavolo (FIPAV)	13	2	1	0	15,38%	7,69%
Federazione italiana pallacanestro (FIP)	13	1	1	0	7,69%	0%
Federazione italiana tennis (FIT)	13	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana pesca sportiva e attività subaquea (FIPSAS)	13	1	0	1	7,69%	0%
Federazione italiana di atletica leggera (FIDAL)	11	4	1	1	36,36%	18,18%
Federazione italiana nuoto (FIN)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione motociclistica italiana (FMI)	11	0	0	0	0%	0%
Federazione ginnastica d'Italia (FGI)	11	2	1	0	18,18%	9,09%
Federazione italiana vela (FIV)	11	1	0	0	9,09%	9,09%
Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali (FIJLKAM)	13	1	0	1	7,69%	0%
Federazione italiana danza sportiva (FIDS)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana sport equestri (FISE)	11	2	0	0	18,18%	18,18%
Federazione italiana di bocce (FIB)	11	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana taekwondo (FITA)	10	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana golf (FIG)	11	1	0	0	9,09%	9,09%
Federazione italiana rugby (FIR)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana sport invernali (FISI)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione ciclistica italiana (FCI)	11	2	1	0	18,18%	9,09%
Federazione italiana badminton (FIBa)	10	4	1	1	40%	20%

14 Dati raccolti sul sito internet del CONI [www.coni.it](http://www.coni.it).

Unione italiana tiro a segno (UITS)	1***	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana canottaggio (FIC)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana pesistica (FIPE)	11	3	1	1	27,27%	9,09%
Federazione italiana tiro con l'arco (FITARCO)	11	1	0	0	9,09%	9,09%
Federazione italiana baseball (FIBS)	11	2	1	0	18,18%	9,09%
Federazione italiana tiro a volo (FITAV)	11	2	1	0	18,18%	9,09%
Federazione italiana scherma (FIS)	10	1	1	0	10%	0%
Automobile club d'Italia (ACI)	10	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana giuoco handball (FIGH)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana sport del ghiaccio (FISG)	10	2	1	1	20%	0%
Federazione italiana triathlon (FITRI)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione pugilistica italiana (FPI)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana tennistavolo (FITET)	11	2	2	0	18,18%	0%
Federazione italiana giuoco squash (FIGS)	6	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana canoa kayak (FICK)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana hockey (FIH)	11	2	0	1	18,18%	9,09%
Aero club d'Italia (AECI)	1***	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana armi sportive da caccia (FIDASC)	11	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana sci nautico e wakeboard (FISW)	11	1	1	0	9,09%	0%
Federazione italiana pentathlon moderno (FIPM)	11	2	1	0	18,18%	9,09%
Federazione italiana motonautica (FIM)	11	0	0	0	0%	0%
Federazione italiana cronometristi (FICR)	11	2	0****	0****	18,18%	18,18%
Federazione medico sportiva italiana (FMSI)	11	1	0****	0****	9,09%	9,09%
Federazione italiana sport rotellistici (FISR)	11	3	1	0	27,27%	18,18%
Federazione italiana nuoto paralimpico (FINP)	7	2	1	1	28,57%	0%
Federazione italiana pallacanestro in carrozzina (FIPIC)	7	1	1	0	14,29%	0%
Federazione italiana paralimpica per ipovedenti e ciechi (FISPIC)	7	1	1	0	14,29%	0%
Federazione italiana sport disabilità intellettiva e relazionale (FISDIR)	11	2	0	1	18,18%	9,09%
Federazione italiana sport invernali paralimpici (FISIP)	7	2	1	0	28,57%	9,09%
Federazione italiana sport paralimpici e sperimentali (FISPES)	5	2	1	0	40%	20%



Federazione italiana wheelchair hockey (FIWH)	7	2	0	1	28,57%	14,28%
Federazione paralimpica italiana calcio balilla (FPICB)	7	1	n.d.	n.d.	14,29%	n.d.
Federazione sport sordi Italia (FSSI)	9	2	1	0	22,22%	11,11%
<b>TOTALI</b>	<b>540</b>	<b>73</b>	<b>32****</b>	<b>11****</b>	<b>13,52%</b>	

\*Si tratta di una consigliera eletta in quota Associazione Italiana Calciatori.

\*\* Si tratta di una consigliera eletta in quota Associazione Italiana Allenatori di Calcio.

\*\*\*Federazione soggetta a commissariamento straordinario.

\*\*\*\* Il concetto di quota atleti e quota tecnici non è applicabile alla natura della FSN.

\*\*\*\*\* Un dato mancante.

Fonte: dati rielaborati dai siti internet delle FSN/FSP e aggiornati a dicembre 2018.

Le Federazioni paralimpiche contribuiscono sostanzialmente a incrementare i valori medi dell'intera popolazione come evidenziato dalle tabelle 4,5,6,7.

**Tabella 4. Donne nei consigli federali delle FSN: statistiche descrittive.**

Media	Mediana	Moda	Deviazione standard	Minimo	Massimo
1	1	1	1,1	0	4

**Tabella 5. Donne non in quota atleti o tecnici sul totale nei consigli federali delle FSN.**

Media	Mediana	Moda	Deviazione standard	Minimo	Massimo
0,5	0	0	0,7	0	2

**Tabella 6. Donne nei consigli federali delle FSP: statistiche descrittive.**

Media	Mediana	Moda	Deviazione standard	Minimo	Massimo
1,67	2	2	0,5	1	2

**Tabella 7. Donne non in quota atleti o tecnici sul totale nei consigli federali delle FSP (un caso mancante).**

Media	Mediana	Moda	Deviazione standard	Minimo	Massimo
0,63	1	1	0,52	0	1

Infine, si consideri che 7 FSN (pallacanestro, atletica leggera, golf, ciclismo, badminton, pesistica, tiro a volo) e 2 FSP (pallacanestro in carrozzina e sport paralimpici e sperimentali) hanno un vicepresidente donna. È interessante notare, però, tra le FSN, che solo in tre di esse (ciclismo, badminton, tiro a volo) la donna ha pieni poteri di vicepresidente vicario mentre negli altri casi è affiancata ad un uomo che ha poteri di vicepresidente vicario.

## 5. Conclusioni

Questo capitolo ha preso in esame il tema della parità di genere negli organi di governo dello sport italiano partendo dall'analisi del sistema normativo italiano, delle dinamiche di genere nello sport italiano e misurando, infine, la presenza femminile ai vertici delle FSN/FSP.

La presenza femminile nella pratica sportiva degli ultimi anni in Italia è cresciuta. Nel 2017, la quota delle atlete tesserate ha raggiunto il suo massimo storico: 28,2% contro il 71,8% degli atleti maschi tesserati. L'interesse per lo sport da parte delle atlete è in continuo aumento, come dimostra il trend degli ultimi cinque anni: un punto percentuale in più rispetto al 2016, ben 4 punti percentuali in più rispetto al 24% stimato nel 2013<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018. . <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultato il 2 dicembre 2018).

Anche per quanto riguarda i successi sportivi, le atlete italiane conquistano medaglie e danno lustro al paese. Il 2018 è stato un anno strepitoso per le donne dello sport italiano. Si pensi all'oro nei Mondiali femminili di basket 3x3 a Manila, all'ennesimo successo di Bebe Vio agli Europei di Terni, al trionfo di Flavia Severin come nuova campionessa europea di boxe nella categoria +81 kg, alle Azzurre ai Mondiali di calcio, ai successi durante i Giochi Invernali di PyeongChang, la conquista di Federica Pellegrini della cinquantesima medaglia internazionale nel nuoto.

Quando si tratta, però, di conquistare i posti ai vertici dello sport italiano, le donne sembrano viaggiare a tutta un'altra velocità con solo il 14% di consigliere e il 13% di segretari federali donne nelle FSN. Questa doppia velocità non si riscontra solo in Italia ma viene rilevata in tutti gli studi internazionali sul tema della parità di genere nella governance dello sport (Henry & Robinson, 2010; Adriaanse & Schofield, 2014). A ciò si aggiunga che le atlete italiane sono discriminate sul piano economico e non viene loro riconosciuta la qualità di professioniste.

In Italia, questo fenomeno della doppia velocità non si riscontra solo tra successi sportivi e posizioni di potere nello sport ma anche tra queste ultime e posizioni di potere in tutti gli altri ambiti della vita pubblica del paese. Secondo il Gender Equality Index (Eige, 2017) l'Italia è tredicesima sui 28 paesi dell'Unione Europea per quanto riguarda la presenza femminile in posizioni di potere nella complessiva vita politica, economica e sociale del paese mentre è ventitreesima per quanto riguarda la presenza femminile in posizioni di potere nel solo comparto sport. Questo significa che lo sport italiano non ha tenuto il passo con gli altri settori della vita pubblica del paese in fatto di parità di genere come del resto confermato anche dalla tardiva introduzione delle quote di genere nei consigli delle FSN.

Si noti anche che, ove presenti, le donne raramente raggiungono nelle FSN/FSP una "massa critica" tale da poter incidere significativamente sulle decisioni delle FSN. Il concetto di massa critica è stato introdotto da Kanter (1977) nella letteratura sulla diversità di genere nei consigli di amministrazione delle società. Studi successivi hanno poi quantificato il concetto evidenziando che una o due donne corrono il rischio di essere identificate unicamente come un simbolo della partecipazione femminile piuttosto che come individui di per sé mentre con la presenza di tre o più donne si raggiunge quella massa critica che consente alle donne di esercitare un impatto significativo su quell'organo decisionale e su quella organizzazione (Konrad, Kramer & Erkut, 2008; Torchia, Calabrò & Huse, 2011). Solo 4 FSN su una popolazione di 53 organizzazioni (il 7,5%) ha nel proprio consiglio federale un numero di donne pari o superiore a 3.

La recente introduzione delle quote di genere nei consigli federali italiani non potrà che incrementare la presenza femminile in questi ultimi, così come è già accaduto in altri ambiti in cui sono state introdotte più tempestivamente. Prima dell'introduzione di quote obbligatorie nei consigli d'amministrazione delle società quotate in borsa nel 2011, e in società appartenenti alla pubblica amministrazione nel 2013, in Italia la percentuale di donne in posizioni dirigenziali è stata terribilmente bassa sia nel settore sia pubblico che privato. Successivamente la situazione è sensibilmente migliorata tanto che è proprio nelle organizzazioni interessate dall'introduzione delle quote di genere che si è visto in Italia il maggior avanzamento della posizione femminile e che, come rilevato dal Gender Equality Index 2017 (Eige, 2017), si sono registrati i maggiori progressi tra i paesi membri dell'Unione Europea.

Occorre anche essere consapevoli, però, che le quote di genere rappresentano solo il primo passo di un percorso che si prospetta essere ancora lungo. Le quote incrementano la presenza numerica delle donne nei consigli federali ma da sole non garantiscono una pari partecipazione delle donne e degli uomini all'esercizio del potere nelle decisioni strategiche e nell'allocazione delle risorse (Konrad, Kramer & Erkut, 2008). La consistente presenza di donne in quota atleti nei consigli federali italiani, solo formalmente equiparate ai consiglieri in quota societaria, dimostra che alle donne è richiesta maggiore tenacia e competenza che agli uomini per farsi valere. Molto occorre ancora fare per far diventare la parità di genere un vero valore per l'organizzazione, per creare un vero spirito di squadra tra uomini e donne e per far sì che le donne conquistino ruoli di maggiore rilievo all'interno dei consigli federali.

## 6. Riferimenti bibliografici

- Adriaanse, J. A. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of participation. *Journal of Business Ethics*, 137 (1), 149–160.
- Adriaanse, J. A. (2018). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index Europe in world perspective: the Sydney Scoreboard Global Index for women in sport leadership, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51 (5), 547–566.
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 28, 485-497.
- Alvisi C. (2000), *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milan.
- Canella M., Giuntini S., Granata I. (2019). *Donna e sport*, FrancoAngeli, Milano.
- Caprioli R. (1997). *L'autonomia normativa delle federazioni sportive nazionali nel diritto privato*, Napoli.
- Cassese S. (1979), *Sulla natura giuridica delle federazioni sportive e sull'applicazione ad esse della disciplina del parastato*, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Cinquepalmi M. (2016). *Dispari. Storie di sport, media e discriminazioni di genere*, Informant, 2016.
- Claringbould, I., & Van Lie M. (2019). The Netherlands: transformation but still a great deal to be done, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a 'normal' woman: Selection processes for board membership. *Sex Roles*, 56 (7–8),
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58 (1–2), 81–92.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26 (5), 404–416.
- Clarizia A. (1983). *La natura giuridica delle federazioni sportive anche alla luce della legge del 23 marzo 1981 n. 91*, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Colantuoni L. (2009). *Diritto sportivo*, Giappichelli, Torino.
- CONI Servizi (2018). *I numeri dello sport 2017*, dicembre.
- Custureri S. (2015). *La natura giuridica delle federazioni sportive, enti pubblici o associazioni di diritto privato?* In *Rivista di Diritto Amministrativo*, n. 3-4.
- Di Nella L. (2000). *Le federazioni sportive nazionali dopo la riforma*, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Eige, *Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015 – Report*, <https://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-measuring-gender-equality-european-union-2005-2015-report>.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Fasting K. & Sisjord M., (2019). *Norway: gender, governance and the impact of quota regulations* in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Fink, J. S. (2016). Hiding in plain sight: The embedded nature of sexism in sport. *Journal of Sport Management*, 30 (1), 1–7.

- Fracchia F. (1999). voce Sport, in *Digesto discipline pubblicistiche*, vol. XIV, Torino.
- Frascaroli R. (1990), voce Sport, (Dir. pubbl. e priv.), vol. XLIII, in *Enciclopedia del diritto*.
- Hartmann-Tews I. (2019). A long way to gender equity and equality in sport governance, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Hedenborg S., & Norberg J.R. (2019). Sweden: a gender perspective on sport governance, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Henry, I., & Robinson, L. (2010). *Gender equity and leadership in Olympic bodies*. Loughborough, UK: Centre for Olympic Studies and Research, Loughborough University and International Olympic Committee.
- Hovden, J. (2000). 'Heavyweight' men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA: Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8, 17–32.
- Hovden, J. (2006). The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations. *Nordic Journal of Women's Studies*, 14 (1), 41–53.
- Hovden, J. (2010). Female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy*, 2 (2), 189–203.
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport: The case of Norway. *Sport in Society*, 15 (3), 287–301.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Konrad, A.M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37, 145-164. doi: 10.1016/j. orgdyn.2008.02.005
- Luiso F. (1975), *La giustizia sportiva*, Milan.
- Maltoni A. (2005). *Il conferimento di potestà pubbliche ai privati*, Giappichelli, Turin.
- Morbidelli G. (1993). Gli Enti dell'ordinamento sportivo, in *Diritto amministrativo*.
- Napolitano G. (2006). voce Sport, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, vol. VI, Milan.
- Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., & Habermann, U. (2010). Gender relations in Scandinavian sport organizations: A comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden. *Sport in Society*, 13 (4), 657–675.
- Pavani F. (2010). Le federazioni sportive, in *Giurisprudenza italiana*.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9 (4), 229–243.
- Quaranta A. (1986). Sulla natura giuridica delle federazioni sportive nazionali, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Rossi G. (1979). Enti pubblici associativi: aspetti del rapporto fra gruppi sociali e pubblico potere, Napoli.
- Sanino M. - Verde F. (2002), *Il diritto sportivo*, IV ed., Cedam.
- Sensale M. (1984), La legge 23 marzo 1981, n. 91 e la natura giuridica delle federazioni sportive, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9 (3), 505–519.
- Terjesen, S., Sealy R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23–65.
- Theberge, N. (1984). Some evidence on the existence of a sexual double standard in mobility to leadership positions in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 19 (2), 185–197.
- Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299-317. doi:10.1007/ s 10551-011-0815-z
- Trivellato L. (1991). Considerazioni sulla natura giuridica delle federazioni sportive, in *Diritto e società*.
- Zoppi G. (2012), *Diritto sportivo*, Rome.

## Normativa

Costituzione della Repubblica italiana

Legge n.91 del 23 maggio 1981

Decreto Legislativo n. 242 del 1999 “Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano”.

Codice delle pari Opportunità tra uomo e donna (Decreto legislativo n. 198 del 2006)

Legge n. 120 del 12 luglio 2011

CONI, Codice di comportamento sportivo Deliberato dal Consiglio Nazionale nella riunione del 30 ottobre 2012.

D.P.R. n. 251 del 30 novembre 2012

Decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016

Legge n. 8 11 gennaio 2018.

Legge n. 205 del 27 dicembre 2017 - Legge di Bilancio 2018.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 28 febbraio 2018 – Riparto delle Risorse del Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano.

Codice di autodisciplina delle società quotate italiane. Modificato a luglio 2018. <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm>

Statuto CONI, modificato dal Consiglio Nazionale il 1 agosto 2018 con deliberazione n. 1611 Approvato con DCPM del 24 ottobre 2018.

CONI, Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali, delle discipline sportive associate, Approvati con deliberazione del Consiglio Nazionale n. 1613 del 4 settembre 2018 Decreto Presidenza Consiglio dei Ministri UPS del 14 settembre 2018.

Statuto del Comitato Italiano Paralimpico, adottato dal Commissario ad Acta con decreto del 26 giugno 2017.





capítulo

**Género, desporto e  
direção: uma breve  
descrição do caso  
Português**

Emília Fernandes

Universidade do Minho, Portugal

Neste capítulo, procuramos dar uma visão geral da representação das mulheres nos cargos de liderança e tomada de decisão das organizações desportivas portuguesas. No entanto, para compreendermos os processos de discriminação de género que tendem a persistir nas posições de poder no desporto, consideramos ser da maior importância relatar historicamente a complexa, e muitas vezes invisível, relação entre género e desporto, na sociedade portuguesa. Tal como noutras geografias (Burton, 2015, Tuyckom et al., 2010), em Portugal, a situação das mulheres no desporto caracteriza-se pela ausência, invisibilidade e / ou, quando a sua presença é reconhecida, pela desvalorização dos seus méritos e conquistas. Esta invisibilidade é de alguma forma reforçada pelo escasso investimento da investigação portuguesa no estudo das mulheres no desporto. Num artigo de Vaquinhas (2009), onde a autora revela as linhas de pesquisa dos estudos históricos sobre as mulheres em Portugal, há apenas um parágrafo dedicado à participação das mulheres no desporto. Na verdade, o próprio desporto como tópico de investigação tende a merecer pouco entusiasmo da investigação portuguesa (Pimenta, 2011), sendo a maioria dos estudos centrados no futebol, o desporto-rei em Portugal.

Recorrendo à escassa literatura nacional sobre género e desporto (por exemplo, Cruz e Botelho, 2001; Hasse, 1999, 2001; Pimentel, 1998, 2000; Silva e Carvalho, 2001; Vaquinhas, 1999), começamos este capítulo com um breve resumo histórico de como as mulheres foram introduzidas no desporto em Portugal e de como as instituições do Estado e da Educação usaram o exercício físico com o intuito de domesticar e constranger o corpo feminino. Tal abordagem histórica permite perceber a escassa participação feminina no desporto nas suas diferentes vertentes: atividade desportiva, treino e formação, arbitragem e gestão. Se é certo que nos últimos anos assistimos a um aumento do interesse e envolvimento das mulheres no desporto, tal está longe de refletir uma genuína paridade de género, nomeadamente no que respeita à partilha de poder nos conselhos de gestão de topo das organizações desportivas. Assumindo que as direções são o lugar privilegiado para influenciar uma mudança para uma maior diversidade no desporto, parece-nos pertinente explorar e (re) pensar a representação das mulheres nos lugares de poder e liderança. Este capítulo é um primeiro passo para assumir em mãos tal tarefa.

## 2. Uma breve história sobre o género e o desporto

É durante o século XIX e o início do século XX que se concebe o desporto como instrumento nacional para disciplinar e fortalecer a ‘raça’ portuguesa e para preparar os jovens do sexo masculino para a eventualidade de uma guerra. É também com esses propósitos que surgem várias sociedades desportivas (Vaquinhas, 1999), associadas a diferentes modalidades (por exemplo, ginástica, vela, futebol ou ciclismo). E é justamente em 1920 que são traçadas as primeiras leis para a prática da educação física nas escolas portuguesas (Silva e Carvalho, 2001). No entanto, o acesso à educação física nas escolas ou nos movimentos associativos desportivos nunca abrangeu todo o país, todas as classes sociais e ambos os sexos. A maioria das modalidades desportivas permaneceram elitista (Vaquinhas, 1992) e predominantemente masculinas (Silva e Carvalho, 2001), acessíveis aos homens, às classes sociais mais ricas e praticadas apenas em certas localidades portuguesas (Hasse, 1999, 2001; Vaquinhas, 1992).

Por outro lado, se havia a intenção de alguns grupos políticos em difundir a cultura de um corpo saudável ao serviço da nação, apoiada numa ideologia eugénica, outros grupos influentes, como era o caso da Igreja Católica, consideravam o investimento no desporto como uma forma de culto ao corpo, entendido como fútil e profano (Vaquinhas, 1992; Pimentel, 2000; Silva e Carvalho, 2001). Mais ainda, o país não possuía condições económicas para cumprir tal intenção: a falta de professores qualificados de desporto e de estruturas físicas e equipamentos para o exercício da prática desportiva foram duas barreiras importantes e difíceis de serem superadas por um país economicamente pobre (Pimentel, 2000; Silva e Carvalho, 2001).

A introdução das mulheres no desporto em Portugal enfrentava ainda maiores dificuldades. É Pimentel (1999, 2000) que nos dá um contributo importante sobre a participação das mulheres no desporto na sua pesquisa sobre a Mocidade Portuguesa Feminina (MPF), uma organização feminina criada durante o Estado Novo (1933-1974). É através da MPF que o desporto é introduzido na vida de várias jovens raparigas de famílias burguesas portuguesas,

especialmente das áreas urbanas. Neste sentido, é às jovens que frequentam os colégios femininos nas grandes cidades (por exemplo, Lisboa, Porto, Coimbra) que é dada a oportunidade de praticar desporto (Pimentel, 1999, 2000).

No entanto, o desporto exercido pelas jovens tinha várias restrições (Hasse, 2001; Pimentel, 2000). Um motivo importante para permitir que as mulheres praticassem desporto foi a preocupação do Estado com o alto nível de mortalidade infantil e a necessidade de promover a saúde das futuras mães (Hasse, 2001; Pimentel, 1998). Garantir a boa preparação física das futuras mães surgia como uma prescrição de natureza política e médica contra o elevado nível de mortalidade infantil (Pimentel, 1998, 2000). Todavia, do ponto de vista dos líderes das Mocidades Portuguesas tal prática deveria preservar a decência e moralidade cristã das jovens, evitando uma corporalização masculina e militarizada e o culto ao corpo. Neste sentido, foram proibidas as modalidades desportivas que pudessem pôr em causa o ideal feminino do Estado Novo, ancorado na docilidade e obediência das mulheres às figuras masculinas de autoridade (Estado, pai e marido) e no sacrifício à família (Hasse, 2001; Pimentel, 2000, 2011). Neste sentido, qualquer militarização do coletivo feminino ou participação de jovens e mulheres nas competições desportivas foram proibidas, uma vez que estas eram interpretadas como mudando o corpo feminino e ser prejudicial para a “natural” modéstia feminina (Hasse, 2001; Pimentel, 1998).

Em 1938, a Mocidade Portuguesa Feminina fundou o curso de educação física, o primeiro desse tipo até a criação do Instituto Nacional de Educação Física (Pimentel, 1998). Depois disso, em 1940 foram formalmente aprovadas várias modalidades desportivas que jovens e mulheres estariam autorizadas a exercer (para além dos desportos considerados femininos: Voleibol, Basquete, Natação, Remo, Vela, Equitação, Esqui e Tênis. Anos depois, foi aprovada também a prática de Handebol, Badminton, Dança Rítmica e Camping. Estas modalidades desportivas deveram ser praticadas com moderação pelas jovens, evitando-se qualquer tentação atlética, conforme recomendado pelo Estado (Pimentel, 2000).

Na segunda metade do século XX e antes da instauração de um regime democrático, a Mocidade Portuguesa Feminina perdeu parte da sua influência sobre a sociedade portuguesa e a educação foi introduzida de forma progressiva na Escola Pública (Silva e Carvalho, 2001). No entanto, a operacionalização de tal medida política só foi plenamente aplicada em todo o país após a implementação da democracia, em 1974. É com a conquista da democracia que a sociedade portuguesa inicia o seu caminho para a igualdade de género, sendo a criação de novas leis e códigos um dos primeiros passos em direção a esta mudança. Assim, na próxima seção, será apresentada a evolução da legislação para promover a igualdade de género no desporto.

### 3. Códigos e leis para a igualdade de género após a instauração da democracia (1974)

Com o novo regime político, foi aprovada uma nova Constituição Portuguesa em 2 de abril de 1976. À luz da Constituição nacional “Todas os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei” (artigo 13º. número 1) e “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social.” (artigo 13, número 2). Em relação ao exercício desportivo, a Constituição Portuguesa especifica que “Todos têm direito à cultura física e ao desporto” (artigo 79, número 1). É, portanto, responsabilidade do Estado Português “em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto” (artigo 79, número 2). Em 1985, e depois da adesão de Portugal à União Europeia, são vários os governos e as instituições desportivas nacionais que procuram operacionalizar diversos planos de igualdade de género no contexto da educação física e do desporto (Cruz, 2009). No entanto, é apenas em 2007 que a lei de bases da Atividade Física e do Desporto (Lei 5/2007) esclarece que é missão do Estado “adoptar as medidas tendentes a prevenir e a punir as manifestações antidesportivas, designadamente a violência, a dopagem, a corrupção, o racismo, a xenofobia e qualquer forma de discriminação” (Artigo 3, número 2). Portugal também aderiu à Declaração de Brighton sobre Mulheres e Desporto, de 1994, que tem como intuito combater a discriminação de género no desporto e incentivar o aumento do número de mulheres em todos os níveis, funções e áreas de competência, no contexto desportivo. No entanto, como afirmam Carvalho e Cruz (2007), a maioria das recomendações feitas pelo Comité Olímpico Internacional e sustentadas na Declaração de Brighton não foram aplicadas nas organizações desportivas nacionais. A

mesma avaliação negativa é reforçada por Cruz (2009) ao constatar a falta de consistência e ajustamento dos objetivos e medidas dos planos de igualdade de género quando aplicados ao desporto. Os vários planos operacionalizados em contexto nacional resultaram de uma iniciativa lançada pela União Europeia aos seus Estados-membros. O primeiro plano foi aprovado em 1997 (I Plano Nacional para Igualdade de Género) e o último em 2013<sup>1</sup> (V Plano Nacional para Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017). O V Plano foi aprovado em 31 de dezembro na Resolução do Conselho de Ministros nº 103/2013<sup>2</sup>. O Instituto Nacional de do Desporto e da Juventude (IPDJ, 2016) foi a entidade governamental responsável pela operacionalização do V Plano para a Igualdade de Género no contexto desportivo. No entanto, o compromisso assumido tinha apenas uma medida específica associada ao desporto: a) promover uma participação equilibrada e não discriminatória de mulheres e homens nas modalidades tradicionalmente associadas a um dos géneros (ponto 30 da Resolução do Conselho de Ministros, número 103/2013). No que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos nas organizações desportivas, foi também expressa o apoio à conciliação trabalho-família e à necessidade de promover a consciência de género junto dos funcionários das organizações desportivas e de adotar uma linguagem e comunicação inclusiva e não discriminatória (IPJD, 2016). Os demais objetivos centravam-se essencialmente nas/nos jovens e na promoção de uma consciência de género junto deste grupo social (Resolução do Conselho de Ministros, número 103/2013; IPJD, 2016). Não há, ainda, nenhuma referência específica à governação desportiva. Mais recentemente foi lançado o Plano Estratégico 2015-2020 para a Igualdade de Género no Desporto 2015-2020, liderado pelo Comitê Olímpico de Portugal (COP) (Jacinto et al., 2015).

Com o intuito de promover a participação das mulheres no desporto, também surgiram importantes associações de mulheres com o fim de fomentar a consciência de género e a implementação de medidas de igualdade em diversas modalidades desportivas. A título de exemplo, destacamos a Comissão Mulheres e Desporto<sup>3</sup> e a Associação Portuguesa de Mulheres e Desporto<sup>4</sup>.

Alguns eventos públicos foram, entretanto, realizados para chamar a atenção para as mulheres no desporto, como a Conferência Nacional Desporto no Feminino - As Mulheres e Desporto nos Séculos XIX e XX e o Congresso Internacional sobre Mulheres e Desporto, esta último organizado pela Associação Portuguesa de Mulheres e Desporto e que tinha como tema central o desporto e género na Educação e nas políticas públicas.

Estes tímido e inconstantes passos para a igualdade de género (Cruz, 2009) não produziram uma grande rutura na masculinidade hegemônica que ainda permeia o desporto nacional (Comissão Europeia, 2018; Jaeger et al., 2010, Reis e Correia, 2013, Silva e Barata, 2016, Talbot, 2001). A breve descrição sobre como o desporto foi introduzido na sociedade portuguesa e, em particular, na vida das mulheres mostra como a norma masculina no desporto tem raízes históricas, culturais e políticas e como a prática do desporto pelas mulheres foi sempre limitada por restrições de género veiculadas por governos, pela educação e a sociedade em geral. As mulheres e o feminino são um desvio do corpo masculino ideal no desporto (Reis e Correia, 2013; Silva et al., 2004). O regime de género que favorece o homem e a masculinidade pode ser ainda complexificado se considerarmos que o ideal de masculinidade no desporto também é heteronormativo, o que traz formas de discriminação que também afetam os homens e os seus corpos quando não estão em conformidade com tal ideal (Aitchison, 2007; Connell, 2007). 2005). Pesquisas recentes têm dado conta de como a norma masculina e a divisão do género no desporto português continuam a reproduzir a desigualdade. Num estudo, realizado com jovens estudantes de ambos os sexos, confirmou-se como os estereótipos de género restringiam a compreensão de diferentes modalidades desportivas (Silva et al., 2004). Os estudantes do sexo masculino tendiam a considerar o Ballet, a Ginástica e a Aeróbica como exclusivamente femininos e o Boxe e o Futebol como exclusivamente masculinos. As explicações para tal divisão de género relacionavam-se com a inadequação do corpo feminino ou do corpo masculino a uma dada modalidade desportiva, ou com o risco de marginalização por serem percebidos como sexualmente desviados da heteronormatividade ao praticarem um desporto “não adequado” ao seu género. É de notar, todavia, que as raparigas também mostraram interesse pelo futebol nas idades mais jovens. Contudo, quando estas entram na adolescência, jogar futebol tende a tornar-se impossível devido a uma percebida oposição entre a feminilidade e a modalidade esportiva (Seabra et al., 2007). Por sua vez, Silva e Barata (2016) confirmaram que a ginástica continua sendo percebida como um desporto exclusivamente feminino. Tuyckom et al. (2010) concluíram que a cultura nacional portuguesa tende a reforçar o regime de género predominante no desporto em oposição ao que acontece nos países escandinavos. De fato, quando nos concentramos nos escassos dados mais recentes sobre género

1 No site da Instituição Portuguesa do Desporto e Juventude, já existe uma ligação ao novo plano de igualdade de género. No entanto, no momento em que escrevemos este capítulo, tal documento não estava disponível (26 de janeiro de 2019).

2 [https://www.ipdj.pt/docs/Plano\\_Igualdade\\_Genero\\_IPDJ.pdf](https://www.ipdj.pt/docs/Plano_Igualdade_Genero_IPDJ.pdf) (consultado a 8 de dezembro, 2018).

3 <http://comiteolimpicoportugal.pt/comissao-mulheres-e-desporto/> (consultado em 1 de dezembro de 2018).

4 <https://www.facebook.com/jogodasraparigas/> (consultado em 1 de dezembro de 2018).

e desporto, é por demais evidente que a norma masculina prevalece em quase todas as modalidades desportivas. Na próxima seção, exploraremos alguns desses dados.

## 4. O contexto atual do género e desporto: alguns números

Nos últimos anos, temos assistido a um crescente interesse pelas mulheres em relação ao desporto. Nas próximas páginas, compararemos os resultados da participação feminina no desporto nos anos seguintes: 2013, 2016 e 2017. A base de dados utilizada para fazer esta análise comparativa está disponível na página do Instituto Português do Desporto e Juventude<sup>5</sup> Os dados incluem informação estatística sobre as/os atletas, as funções de treinador(a) e de arbitragem e cargos de direção, nas 59 federações desportivas portuguesas<sup>6</sup>.

Os motivos para considerar os três períodos temporais referidos foram os seguintes: a) 2013 é o primeiro ano em que os dados disponibilizados pelo Instituto Português do Desporto e da Juventude são decompostos, por sexo. Além disso, este é o ano anterior à aplicação do V plano para a Igualdade de Género no Desporto; b) 2016 e 2017 são os últimos anos considerados pelo V plano. Embora reconheçamos que a transformação social e política para a igualdade de género é um processo lento, com muitos contratempos, consideramos que seria interessante perceber se nos dois últimos anos da implementação do V plano ocorreram algumas mudanças a favor da igualdade; c) finalmente, 2017 é o último ano com informação disponível na base de dados do Instituto Português do Desporto e da Juventude.

### 4.1. Mulheres atletas

A Tabela 1 dá conta de como a participação das mulheres no desporto mudou ao longo dos três anos em análise em diferentes modalidades desportivas.

Tabela 1: Participação feminina no desporto como praticantes

Agentes	Anos	% de mulheres	Desportos feminizados (% de mulheres)	Desportos com uma feminização entre 30% a 50%	Desportos altamente masculinizados (% de mulheres inferior a 7)
Praticantes Desportiva(o)s	2013	25,4 (total: 523995)	Ginástica (81,84), Voleibol (53,84), Equitação (57,57), Dança desportiva (54,93)	Natação (41,94), Patinação (41,27), Taekwondo (44,52), Basquetebol (40,78), Pentatlo Moderno (46,35), Corfebol (44,66), Badminton (40, 18).	Sem mulheres: Pesca desportiva em alto mar, Futebol (3,75), Ciclismo (6,34), Tiro (6,62), Tiro com armas de caça (3,26), Rugby (6,75), Voo livre (4,6), Pesca desportiva (4,05), Motociclismo (1,76), Columbofilia (2,66), Bilhar (4,23), Automobilismo (4,38), Aeromodelismo (0,21).
	2016	28,55 (total: 590068)	Ginástica (85,61), Equitação (60,19), Natação (53,11), Voleibol (54,98), Corfebol (54,78); Dança desportiva (59,89).	Handebol (40,37), Basquetebol (40,22), Campismo e montanhismo (43,23), Patinagem (48,92), Hóquei (39,77), Pentatlo moderno (43,05), Badminton (39,29).	Ciclismo (6,24), Futebol (4,30), Columbofilia (2,87), Automobilismo (5,89), Aeronáutica (2, 25), Motociclismo (8,95), Pesca desportiva (3,04), Pesca desportiva em alto mar (4,43), Bilhar (4,17), Tiro com Armas de Caça (3,96), Voo livre (5,26).

<sup>5</sup> <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103> (consultada em 20 de dezembro de 2018).

<sup>6</sup> <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=54> (consultada em 20 de dezembro de 2018).



2017	29,69 (total: 624001)	Voleibol (55,11) Patinagem (53.73) Natação (5.38) Ginástica (8.82) Equitação (59.81) Dança desportiva (62.92)	Handebol (39.50) Artes marciais Chinesas (38.53) Atletismo (41.12) Badminton (38.89) Basquetebol (40.75) Campismo e montanhismo (43.45), Corfebol (48.77).	Voo live (5.07) Tiro com armas de caça (4.19) Pesca desportiva (3.28) Motociclismo (4.91) Futebol (4.74) Columbofilia (3.00) Ciclismo (6.01), Bilhar (3.82), Aeronáutica (2.16), Aeromodelismo (0.69).
------	-----------------------------	---	--	--

No geral, Portugal continua a ser um dos países europeus (juntamente com a Bulgária e a Grécia) onde a proporção de pessoas com menos probabilidades de praticar desporto com alguma regularidade ou nunca é muito elevada (68%), em comparação com outros Estados-membros da União Europeia (Comissão Europeia, 2018c). Em relação à participação das mulheres, o percentual de 29,69 continua abaixo da média europeia: 36% das mulheres são propensas a praticar desporto em comparação com 44% dos homens (Comissão Europeia, 2018c).

Sem surpresa, as atividades desportivas que persistem como feminizadas são aquelas que as mulheres puderam praticar para manter saudável seu corpo “reprodutivo” (Hasse, 2001; Pimentel, 2000), e / ou que são social e culturalmente ligadas a uma certa feminilidade marcada pela delicadeza e elegância dos movimentos no desempenho desportivo (Aitchison, 2007).

Também assistimos a um aumento gradual da participação das mulheres em novos desportos (por exemplo, Corfebol<sup>7</sup>, Artes Marciais Chinesas, Pentatlo Moderno) e de modalidades desportivas geralmente associadas ao masculino e a uma competição agressiva (por exemplo, Hóquei). No entanto, apesar da aparente mudança de género dessas atividades desportivas, essa tendência não persiste ao longo dos três anos e a maioria dessas atividades não manteve sua tendência feminizada (relativa).

No conjunto das atividades desportivas altamente masculinizadas, observa-se um maior número de atividades, incluindo dois dos desportos nacionais mais seguidos e valorizados: Futebol e Ciclismo. As restantes atividades podem ser categorizadas como desportos motorizados (por exemplo, Aeronáutica, Motociclismo), militarizados (por exemplo, Tiro) e de aventura e lazer (por exemplo, Pesca Desportiva, Bilhar). Estas modalidades tendem a manter o nível de masculinização ao longo dos três anos.

Em suma, se existe alguma mudança em direção à igualdade, essa tendência tem sido muito lenta, já que a divisão de género tende a persistir nas diferentes modalidades desportivas. Para melhor compreender os processos de alteridade e reprodução no que respeita à participação das mulheres no desporto é, assim, necessária investigação futura. Isto, porque a divisão de género tende a persistir na prática desportiva ao longo do tempo e os processos de feminização relativa (em desportos novos e tradicionalmente masculinos) tendem a não ser sustentáveis ao longo do tempo.

#### 4.2. Representação feminina nos papéis de treinador(a)

Em geral, e em relação ao papel de treinador(a), assistimos a uma redução percentual de treinadoras comparativamente à percentagem de mulheres como atletas/praticantes desportivas. Além disso, há também uma diminuição de mulheres ocupando o papel de treinador(a) ao longo dos três anos, como é possível ver na tabela 2.

<sup>7</sup> O Corfebol é um desporto em que as equipas são constituídas por um numero igual de mulheres e homens. Essa regra do desporto torna a igualdade de género compulsória.

Tabela 2: Representação feminina no papel de treinadora

Agentes	Anos	% de mulheres	Desportos feminizados (% de mulheres superior a 50)	Desporto com uma feminização entre 30% e 50%	Desporto altamente masculinizado (% de mulheres inferior a 7)
Treinadore(a)s	2013	16,03	Ginástica (63,75)	Atletismo (46,23), Corfebol (40), Dança desportiva (45,28), Pentalto moderno (33,00).	Sem mulheres: atividades subaquáticas, Aeromodelismo, Columbofilia, Jogo de damas, Desportos de inverno. Futebol (1,63), Ciclismo (6,1), Golfe (5,64), Kickboxing (5,81), Pesca desportiva (1,52), Surf (4,12), Ténis (6,87), Tiro (3,94), Voo livre (2,33)
	2016	12,97	Ginástica (63, 9)	Dança desportiva (47,7), Patinagem (36, 3).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Jogo de damas, Aeronáutica, Motonáutica. Ciclismo (5,7), Rugby (7,3), Lutas amadoras (4), Pesca desportiva (0,7), Tiro (0,7), Xadrez (3,7), Desporto Universitário (6,5), Kickboxing (6,1), Pesca desportiva (0,7), Remo (6,7), Tiro (3,7), Xadrez (5,79).
	2017	12.65	Ginástica (65)	Corfebol (46,43), Dança desportiva(41,10), Pentalto moderno (29.,5).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Jogo de damas, motonáutica, atividades subaquáticas. Aeronautica (3,7), Ciclismo (7,12), Futebol (2,53), Golfe (6,06), Kickboxing (5,64), Lutas amadoras (3,57), Pesca desportiva (2,74), Remo (4,76), Rugby (7,62), Surf (6,02), Ténis de mesa (6,69), Tiro (3,82), Tiro com armas de caça (4,17), Xadrez (5,79).

Ginástica é a única atividade desportiva feminizada. Atividades com uma percentagem de feminização entre 30% e 50% também são muito poucas. Outras atividades com alta participação feminina quando consideramos a categoria da praticante desportiva não atingem, todavia, os 30% quando se considera o papel de treinadora (por exemplo, 2017: Natação, 23,4%; Voleibol 25,33%). Parece se, assim, difícil para as mulheres ocupar esta papel. Neste sentido, e seguindo investigação prévia (Fountain e Kamphoff, 2016), julgamos fundamental explorar as razões pelas quais as mulheres são pouco representadas como treinadoras desportivas. O poder e a liderança sempre recorreram à masculinidade (Connell, 2005) e a figura do treinador continua a ser construída por recurso a tais significados (Fountain e Kamphoff, 2016).

O número de atividades altamente masculinizadas no que diz respeito ao papel de treinadora aumentou em comparação o número de desportos masculinizados quando consideramos a categoria da(o) praticante desportiva(o), incluindo no primeiro caso atividades desportivas como o Rugby, Surf, Remo e Ténis. Entre este conjunto de desportos, podemos encontrar o Futebol, a modalidade desportiva mais reconhecida e bem paga em Portugal. Surpreendentemente, o Futebol teve cerca de 11% de mulheres treinadoras em 2016, percentagem não sustentável em 2017 (2,74%). Daí se julgar importante que no futuro a investigação se preocupe em explorar as razões para os níveis assimétricos de representação de mulheres no treino desportivo.

#### 4.3. Representação feminina nos papéis de árbitra e juíza desportivas

Quando nos debruçamos sobre a arbitragem desportiva, é evidente o aumento da participação das mulheres nos três anos considerados no papel de árbitras e juízas desportivas, especialmente entre 2013 e 2016. No entanto, a divisão de género continua sendo muito relevante se levarmos em conta as diferentes atividades esportivas como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3: Representação feminino nos papéis de árbitra e juíza

Agentes	Anos	% de mulheres	Desportos feminizados (% de mulheres)	Desportos com uma feminização entre 30% e 50%	Desportos altamente masculinizados (% de mulheres menor que 7)
Árbitra(o)s e juíze(a)s	2013	18,92	Desportos para deficientes (53,10), Ginástica (67,63), Natação (51,25), Patinagem (56,40).	Atletismo (35,98), Basquetebol (38,10), Canoagem (40,74), Corfebol (42,11), Dança desportiva (42,31), Hóquei (31,58), Triatlo (50), Voleibol (37,5).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Bilhar, Jogo de damas, Equitação, Lutas amadoras, Pesca desportiva, Petanca, Tiro ao arco. Vela (4,48), Columbofilia (1,05), Futebol (6,31), Golfe (1,28), Orientação (5), Pesca em alto mar (1,92), Rugby (3,92), Surf (6,19), Tiro (6,40), Tiro com armas de caça (3,61), Xadrez (4,39).
	2016	22,75	Desporto para deficientes (57,89), Ginástica (76,32), Natação (53), Patinagem (54,53).	Artes marciais chinesas (40,0), Atletismo (40,19), Basquetebol (45,43), Dança desportiva (45,16), Equitação (31,13), motonáutica (33,33), Pentatlo moderno (40), Tiro com arco (30,77), Triatlo (39,29), Voleibol (36,60).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Bilhar, Jogo de damas, Pesca desportiva em alto mar, Petanca. Motonáutica (5,79), Columbofilia (1,60), Futebol (7,12), Golf (7,55), Orientação (4,88), Pesca desportiva (1,6), Rugby (3,57), Tiro (6,59), Tiro com armas de caça (4,17).
	2017	23,2	Desportos de inverno (66,67), Ginástica (70,84), Natação (58,24)	Atletismo (42,22), Corfebol (45,45), Dança desportiva (42,24), Patinagem (49,36), Canoagem (41,30), Basquetebol (33,36), Canoagem (34,55), Equitação (30,09), Pentatlo moderno (37,10), Tiro ao arco (33,33), Voleibol (38,30).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Petanca, Bilhar, Jogo de damas, Desporto para deficientes, Orientação, atividades subaquáticas, Pesca desportiva, Pesca desportiva em alto-mar. Columbofilia (1,56), Xadrez (5,98), Tiro com armas de caça (4,35), Rugby (3,57), Tiro (6,67).

Alguns dados sobre funções de arbitragem são, no entanto, intrigantes. A Motonáutica, atividade desportiva altamente masculinizada, parece ter participação moderada de mulheres como árbitras/juízas (33,33), no ano de 2016. Pela primeira vez, o Tiro ao Arco pode ser também classificado como uma atividade desportiva com uma representação moderada de mulheres como árbitras/juízas. Outro dado interessante é que, embora existam várias atividades desportivas sem informação, há uma redução das atividades desportivas altamente masculinizadas em termos de seu corpo de arbitragem desportiva. Alguns desses resultados podem ser explicados por diferentes trajetórias de carreira quando comparamos a arbitragem com o trabalho de treino. Contrariamente ao último, muitas vezes para os árbitros não é obrigatório ter uma carreira anterior no desporto. Todas essas suposições merecem uma exploração futura, a fim de compreender melhor os processos de género nas movimentações de mulheres e homens pelos diferentes papéis no desporto.

Tendo como referência este retrato do género no contexto desportivo português, podemos concluir que a igualdade de género tem, ainda, um longo caminho a percorrer antes de ser uma realidade. A análise comparativa e descritiva mostra que: a) a participação das mulheres é inferior à média europeia; b) a divisão de género nas atividades desportivas tende a persistir e a ser resistente à mudança; c) as atividades desportivas que atraem mais participantes, espectadores, recursos, oportunidades de carreira e ganhos económicos continuam a ser (altamente) masculinizadas; d) as mulheres continuam a ser uma minoria nos papéis de treinadora, arbitragem e de juízas.

Mais ainda, estes dados indiciam que o efeito dos vários planos para a igualdade de género parece ter sido muito tímido para o que se deveria esperar. Conhecer melhor a realidade do desporto nacional no que diz respeito à desigualdade de género é assim vital no sentido de encontrar (novas) respostas sobre os processos que tendem a manter o desporto e a maioria das atividades desportivas como predominantemente masculinas e masculinizadas e de como esse regime de género afeta a forma como as mulheres são percebidas e valorizadas neste contexto. Na próxima seção, iremos debruçar-nos sobre a representação das mulheres na governação desportiva e, em particular, nas mais altas posições de liderança: as direções desportivas.

## 5. Participação das mulheres nas Direções Desportivas

### 5.1. Legislação focalizada no equilíbrio entre géneros nos Conselhos de Administração

O problema da sub-representação das mulheres nos órgãos de administração só mereceu atenção particular da lei portuguesa nos anos mais recentes. Foi somente em 8 de março de 2012 que se aprovou a Resolução do Governo nº 19/2012, com o objetivo de promover a presença plural de mulheres e homens nos órgãos de administração das empresas do sector público e empresas cotadas na bolsa. No ano seguinte, uma nova Lei destinada aos órgãos de fiscalização (Lei nº 67/2013, de 28 de agosto) previa que a nomeação do presidente garantisse a rotatividade de sexos, e a escolha dos membros deveria considerar pelo menos 33% de cada sexo. No entanto, a natureza não compulsória da Lei tornava a sua aplicação dependente da boa-vontade dos órgãos de fiscalização. Em 2015, outra Resolução do Governo (número 11-A / 201, de 6 de março) incentivava as empresas cotadas na bolsa a atingir 30% do sexo sub-representado nos seus órgãos de administração, a partir de 2018. É somente em 1 de agosto de 2017 que é aprovada a Lei 62/2017 de natureza compulsória (Comissão Europeia, 2018a; Comissão Europeia, 2018b). A nova lei estabelece uma representação equilibrada de cada sexo nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas cotadas no PSI 20 e no sector público empresarial (Comissão Europeia, 2018b).

Para atingir esse objetivo, são obrigatoriamente impostas a ambos os tipos de empresas percentagens mínimas de integração de cada um dos sexos. No caso das empresas públicas, a nova Lei prevê que, a partir do primeiro dia de janeiro de 2018, a proporção de pessoas de cada sexo com cargos nos órgãos de administração e fiscalização deverá ser de pelo menos 33,3% (artigo 4, número 1), tanto para membros executivos como para não-executivos (artigo 4, número 2). Para as empresas cotadas na bolsa, “a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20% a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020” (artigo 5º, número 1). Estas percentagens devem ser aplicadas ao número total de membros do órgão, executivos e não executivos (artigo 5, número 2). No setor público, o não cumprimento da Lei nº 62/2017 implica a nulidade do ato de designação do órgão e a necessidade de apresentar nova proposta que cumpra a lei, no prazo de 90 dias, pelos membros do governo responsáveis pela área financeira e, quando aplicável, pelo respetivo setor de atividade onde a infração foi cometida (artigo 6º, número 1, alínea a). No entanto, nas empresas cotadas em bolsa, a aplicação de penalidades parece ser prolongada no tempo, compreendendo três fases importantes. Primeiro, a Lei exige que as empresas resolvam a desigualdade de género identificada, após declaração prestada pela Comissão do Mercado de Valores de não-conformidade (artigo 6, número 1, ponto b). Segundo, no caso de incumprimento após os 90 dias, será aplicada “uma repreensão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios na Internet da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género” (artigo 6, número 3). Por fim, se o incumprimento persistir “por período superior a 360 dias a contar da data da repreensão, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória, em montante não superior ao total de um mês de remunerações do respetivo órgão de administração ou de fiscalização, por cada semestre de incumprimento” (artigo 6, número 4). Considerando que a maioria do tecido empresarial português é constituído por Pequenas e Médias Empresas não cotadas em bolsa (Pordata, 2018), a Lei 62/2017 não inclui a maioria das empresas que operam em Portugal. Além disso, outras minorias sociais e identitárias não são contempladas pela Lei (por exemplo, etnia, orientação sexual). Uma outra crítica que pode ser feita diz respeito à total ausência de diretrizes sobre os requisitos de

recrutamento e seleção para a escolha dos membros dos órgãos, o que compromete a “transparência e objetividade dos procedimentos de seleção” (Comissão Europeia 2018a: 15). O processo de recrutamento e seleção é um momento importante de tomada de decisão, onde os enviesamentos de género tendem a ocorrer (Comissão Europeia, 2018a). A recentidade na criação da Lei, também não permite confirmar quão efetivos e confiáveis serão o monitoramento, implementação e aplicação, se necessário, das penalidades expressas na Lei. A Comissão Europeia (2018a) confirmou junto dos Estados-membros “uma disjunção importante entre a dimensão reguladora e de aplicação das abordagens nacionais” e disponibilização de “órgãos de monitorização específicos e o reforço dos mecanismos de aplicação e das sanções” (2018a: 111). No mesmo relatório, a Comissão Europeia também identificou outros obstáculos como “o domínio dos homens nas redes do mundo corporativo e no mercado de ações; o desconhecimento da legislação e regras aplicáveis; as autoridades nacionais não estarem a trabalhar suficientemente na elaboração e aplicação de políticas de acompanhamento que permitam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar e permitam às mulheres lutar por uma participação mais ativa no ambiente empresarial; e a posição (fraca) das mulheres no mercado de trabalho em geral” (Comissão Europeia, 2018a: 15).

No que diz respeito a Portugal, o caminho lento da legislação portuguesa relativamente à igualdade de género nos órgãos de administração (Casaca, 2017) contrasta com os dados persistentes sobre a desigualdade no que respeita à participação das mulheres nos cargos de direção. No entanto, apesar das possíveis e futuras fragilidades da Lei, reconhecemos que a abordagem regulatória é um passo crítico para promover a igualdade de género nestes cargos de poder e tomada de decisão. Neste sentido, Portugal está a fazer o seu caminho no sentido de ir ao encontro dos objetivos e das obrigações apresentadas na proposta da Comissão Europeia para a promoção do equilíbrio de sexos nos órgãos de administração (Comissão Europeia, 2018a).

Nas próximas páginas, analisaremos a escassa informação disponível e quantificada sobre a participação das mulheres nos órgãos de administração das empresas em Portugal, para depois nos centrarmos no universo das federações desportivas portuguesas.

## 5.2. Representação feminina nos órgãos de administração: alguns números

No ano de 2018, o Fórum Económico Mundial-FEM concluía que Portugal ocupava a 36ª posição no ranking de países com desigualdades de género (FEM, 2018), o que significa que caiu três posições comparativamente ao ano de 2017 (FEM, 2017). No que respeita à participação das mulheres nos órgãos de administração das empresas, Portugal continua abaixo da média da União Europeia (Comissão Europeia, 2016): a média de participação das mulheres nos conselhos de administração na Europa é de 23,3%; contra os 14,2% de Portugal (Comissão Europeia, 2016; Credit Suisse, 2015). De facto, em abril de 2016, a percentagem de mulheres com assentos nos conselhos de administração das 11 maiores empresas foi de 14,2%, embora também tenha sido confirmado que a participação das mulheres nos conselhos aumentou 8,3% de outubro de 2010 a abril de 2016 (Comissão Europeia, 2016). No relatório da Deloitte Consulting (2017) sobre “Mulheres na Sala de Reuniões: Uma Perspectiva Global”, Portugal ocupava 27ª posição (entre 44 países) com 12,6% de mulheres como diretoras, apesar de apenas 2,1% estar na posição de presidente. Este relatório também confirmou que não havia mulheres administradoras executivas. No entanto, esta percentagem aumenta para 14,9 quando consideramos apenas as empresas do índice PSI 20 da Bolsa de Valores de Lisboa. Este panorama informa-nos que, apesar dos vários relatórios que sistematicamente apontam os benefícios financeiros e sociais de ter mulheres nos conselhos de administração das empresas (Credit Suisse, 2016), o número de mulheres nestes cargos ainda está longe de ser igual ao recomendado pelas instituições internacionais e nacionais.

O crescente número de mulheres nos órgãos de administração também precisa ser analisado com cuidado. Como ilustração, recentemente, o relatório da Heidrick e Struggles (2018) surpreendentemente confirmou um aumento nas nomeações de mulheres nas administrações das empresas da Fortune 500. Dos 358 lugares vagos ou recém-criados que foram preenchidos em 2007, pouco mais de 38% (contra 28% em 2016) foram para mulheres. Esta percentagem é a mais alta dos últimos nove anos para mulheres nomeadas. No entanto, essa melhoria foi principalmente resultado da saída de diretores do sexo masculino (ao invés da nomeação de mulheres) e a maioria das novas nomeadas do sexo feminino estava substituindo outras mulheres que tinham saído dos conselhos de administração. De facto, a representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas da Fortune 500 foi de apenas 22,2%, o que corresponde apenas a 1,2 pontos percentuais acima da percentagem alcançada no ano anterior (Heidrick and Struggles, 2018).



Nas próximas páginas iremos apresentar resumidamente a estrutura e os contornos de género no que concerne à governação das organizações desportivas portuguesas. Em contraste com outros países europeus, como é o caso do Reino Unido e da Itália (ver capítulos sobre estes dois países), não existe uma lei específica para promover a participação das mulheres em posições de liderança desportiva no contexto Português. No entanto, as federações desportivas têm de cumprir normas de conduta não discriminatória e de transparência, uma vez que são financiadas pelo Estado Português. Na secção seguinte, descreveremos a legislação que define e enquadra o modelo de governação das Federações desportivas portuguesas.

### 5.3. Modelo de governação das federações desportivas portuguesas

O modelo de governo das federações desportivas nacionais é regulado por duas leis principais: Decreto-Lei nº 248-B / 2008, de 31 de dezembro, e Decreto-lei nº 93/2014, de 23 de junho; o último atualiza o primeiro em vários pontos. É a lei número 248-B / 2008 que dá forma às orientações compreendidas na Lei de Bases da Atividade Física e Desporto número 5/2007 e que objetivou atribuir o estatuto de utilidade pública às federações desportivas nacionais. Como tal, a Lei nº 248-B / 2008 enquadra o modelo de organização e gestão das federações que deve ser orientado por princípios e valores éticos. Com base nesta legislação (248-B / 2008, 93/2014), as federações desportivas são definidas como acordos coletivos de interesse público e associações sem fins lucrativos (248-B / 2008, artigo 2) e integram clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, praticantes, treinadores, juizes e árbitros, e outras entidades que tenham os seguintes objetivos: a) promover, regular e administrar a prática e o desenvolvimento de um dado desporto e/ou de várias atividades desportivas; b) representar a (s) sua (s) atividade (s) desportiva (s), bem como o seu grupo de organizações / clubes / indivíduos associados, a nível nacional e internacional; c) garantir a participação competitiva das equipas / atletas da atividade desportiva; d) e obter o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva. Embora a maioria das federações represente apenas um dado desporto, algumas destas organizações dedicam-se ao desenvolvimento de diversas modalidades desportivas para grupos sociais particulares (248-B / 2008, artigo 3, alínea 3). A título de exemplo, refira-se a Federação de Desporto para Deficientes e a Federação do Desporto Universitário.

A organização e gestão de federações devem estar sujeitas a princípios de liberdade, democracia, representatividade e transparência (248-B / 2008, artigo 5, ponto 1). Os seus deveres e direitos são resumidos nos seguintes pontos (248-B / 2008, artigo 13, ponto 1): a) participar da definição da política desportiva nacional; b) fazer parte do Conselho Nacional do Desporto e integrar e participar nos organismos internacionais reguladores da atividade desportiva; c) usufruir das receitas que lhes sejam consignadas por lei; d) ver reconhecidas as suas seleções e representações desportivas nacionais; e) usar os símbolos nacionais; f) regular a competição da atividade desportiva; g) exercer uma ação disciplinar sobre todos os agentes desportivos sob sua jurisdição, h) exercer os direitos que lhes são conferidos nos estatutos pelos seus associados; i) desenvolver e generalizar o exercício da atividade desportiva; j) garantir a representatividade e a gestão democrática interna, inclusive pela limitação de mandatos, e assegurar a transparência e a regulação de sua gestão.

A estrutura orgânica das federações desportivas nacionais compreende os seguintes sete órgãos estatutários (248-B / 2008, artigo 32): a) Assembleia geral; b) Presidente, c) Direção; d) Conselho fiscal; e) Conselho disciplinar; f) Conselho de justiça; g) e Conselho de arbitragem (248-B / 2008, artigo 32, ponto 1). As federações podem adotar outros nomes para os seus órgãos, se mantiverem, todavia, as funções que lhes são atribuídas (93/2014, artigo 2, ponto 2).

Em relação ao processo de eleição (248-B / 2008, artigo 33), os delegados da assembleia geral são eleitos ou designados segundo o regulamento eleitoral. Este regulamento define também a duração dos mandatos e os procedimentos para substituir os delegados. O presidente, o conselho de fiscal, o conselho disciplinar, o conselho de justiça e o conselho de arbitragem são eleitos através de listas criadas para esse efeito (248-B / 2008, artigo 33, ponto 2); a candidatura do presidente só é aceite se acompanhas das candidaturas ao conselho fiscal, conselho disciplinar, conselho de justiça e conselho de arbitragem. Estes conselhos são eleitos com uma lista própria e devem ter um número ímpar de membros (93/2014, artigo 33, ponto 3). O conselho disciplinar e o conselho de justiça são eleitos de acordo com o princípio da representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt na conversão de votos em mandatos (93/2014, artigo 33, ponto 4). Os estatutos ou regulamentos da federação não podem exigir que as listas de candidatura aos vários conselhos sejam subscritas por mais de 10% dos delegados da assembleia geral (93/2014, artigo 33, ponto 5).

A assembleia geral é o órgão deliberativo da federação desportiva e tem as seguintes principais responsabilidades (248-B / 2008, artigo 34, ponto 1): a) a eleição e a destituição dos titulares do conselho da assembleia geral, do conselho fiscal, conselho disciplinar, conselho de justiça e do presidente; b) a aprovação dos estatutos da federação, do relatório, do balanço, do orçamento e dos documentos de prestação de contas, e dos regulamentos disciplinares e de arbitragem; c) a aprovação da proposta de extinção da federação; d) e todas as competências que não são específicas dos outros órgão federativos.

A assembleia geral é composta por um mínimo de 30 delegados e uma máxima de 120 delegados de acordo com os estatutos da federação (248-B / 2008, artigo 35, ponto 1). A assembleia geral é composta “por delegados, representantes de clubes, atletas, treinadores, árbitros e juizes, ou de outros agentes desportivos que sejam membros da federação desportiva” (248-B / 2008, artigo 35, ponto 2). Qualquer delegado pode representar mais do que uma entidade (248-B / 2008, artigo 35, ponto 3). Cada delegado tem direito a um voto (248-B / 2008, artigo 35, ponto 4). Os delegados representam clubes desportivos e sociedades que participam de competições nacionais, competições regionais ou distritais, atletas desportivos, árbitros e treinadores. Os delegados são eleitos pelos clubes ou os agentes desportivos. O presidente é um órgão executivo e um representante legal da federação, tendo as seguintes funções (248-B / 2008, artigo 3, artigo 40; 93/2014, artigo 40): a) apresentar a federação junto da administração pública, organizações desportivas nacionais, internacionais e estrangeiras; b) garantir a gestão de todos os serviços, recursos humanos e negócios da federação; d) participar das reuniões dos órgãos da federação, com voto de desempate em caso de empate. A direção, por sua vez, é um órgão colegial de gestão da federação, composto pelo presidente e por membros eleitos de acordo com os termos dos estatutos (93/2014, artigo 41, ponto 1). Compete à direção as seguintes responsabilidades (248-B/2008, artigo 41, 93/2014, artigo 41): a) aprovar regulamentos e divulgá-los; b) organizar seleções nacionais; c) organizar competições desportivas não profissionais; d) assegurar a realização dos direitos e deveres dos associados; e) fazer todos os anos o plano de atividades; f) elabora anualmente o orçamento, o balanço e as demonstrações financeiras e apresentar ao conselho fiscal; g) administrar os negócios da federação quando isso não colidir com os deveres de outros órgão; h) assegurar o cumprimento dos estatutos e das deliberações dos órgão da federação.

Qualquer pessoa, poderá ser elegível para os órgãos da federação se reunir as seguintes condições (248-B / 2008, artigo 48): a) ter nacionalidade portuguesa e idade legal; b) não ser afectada por qualquer incapacidade de exercício e não ser devedora da federação respetiva; c) não ter sido punida por infrações de natureza criminal, contraordenacional ou disciplinar em matéria de violência, dopagem, corrupção, racismo e xenofobia, até cinco anos após o cumprimento da pena; d) e não ter sido condenada por crimes cometidos no exercício de cargos dirigentes em federações desportivas ou por crimes contra o património destas, até cinco anos após o cumprimento da pena, salvo se sanção diversa lhe tiver sido aplicada por decisão judicial. As incompatibilidades que impedem a elegibilidade de uma candidatura aos órgãos da federação são também as seguintes (248-B / 2008, artigo 49): a) o exercício de outra posição na mesma federação; b) a participação direta ou indireta em contratos celebrados com a federação; c) o exercício de funções como dirigentes de clube ou de associação, árbitro, juiz ou treinador no ativo ao mesmo tempo que ocupa um lugar nos órgãos da federação.

O mandato dos membros dos órgãos da federação é de quatro anos e só pode ser exercido durante três mandatos consecutivos (248-B / 2008, artigo 50). Todos os agentes desportivos devem cumprir as normas de conduta baseadas nos valores da ética desportiva, na transparência e na verdade da competição desportiva, e o estabelecimento de sanções é determinado pelo nível de gravidade da violação de tais valores; a aplicação das sanções deve também ser baseada nos princípios de igualdade, não retroatividade e proporcionalidade (248/2008, artigo 53).

Como é fácil de constatar, o modelo de governo das federações nacionais não inclui nenhuma referência explícita à igualdade de género ou diversidade. Por outro lado, as diretrizes dos planos nacionais de igualdade de género que foram adotadas pelas federações portuguesas estão voltadas principalmente para a igualdade na prática desportiva. Isso é particularmente importante para criar uma consciência de género em regimes sociais conservadores que tendem a alimentar as divisões na prática das atividades esportivas por mulheres e homens e a desvalorizar a participação e as conquistas desportivas feitas por mulheres. No entanto, seriam necessárias mais medidas para mudar o regime de género no desporto em Portugal. Acreditamos que a lei 62/2017 pode ajudar a criar um contexto social e político que venha promover a participação de mulheres nos órgãos desportivos, mesmo que não haja nenhuma referência direta na Lei ao contexto desportivo. De facto, as leis que impõem políticas afirmativas são úteis para mudar o equilíbrio de género em contextos dominados por homens e pela masculinidade. Concordamos com Soromenho (2016) quando o autor argumenta que as quotas baseadas no género são uma resposta regulatória para promover a igualdade

onde já existe um regime social e informal de quotas que favorece os homens. Sua utilidade deve ser considerada independentemente do efeito de tais medidas no desempenho da organização. Isto é particularmente verdadeiro se valorizarmos uma sociedade democrática justa, multicultural e pluralista. Além disso, as quotas de género provaram ser um instrumento legal eficaz para permitir que as mulheres cheguem ao topo das posições de governação (Baum e Espírito Santo, 2012; Casaca, 2017; Hughes et al., 2017). No entanto, estas não são suficientes para resolver as desigualdades ocorridas nas posições de liderança e poder. A investigação tem aqui um papel-chave na tentativa de identificar outras medidas alternativas para promover a igualdade de género nos órgãos de administração. Uma boa ilustração, no contexto português, desse tipo de pesquisa é o projeto europeu liderado por Sara Casaca intitulado “Break even – Promoting gender equality in business” (2015-2017) e que teve como objetivo estudar a representatividade e participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas privadas. No final do projeto foi possível criar ferramentas de diagnóstico e formação para promover a paridade de género nas empresas portuguesas.

A nível internacional, é de extrema relevância a preocupação com o equilíbrio de género na governação desportiva por parte da Comissão Europeia (Comissão Europeia, 2016). Esta preocupação é facilmente justificável quando analisamos a pouca informação quantitativa disponível sobre a participação das mulheres nos órgãos de administração das organizações desportivas em Portugal e que iremos apresentar nas páginas seguintes.

#### 5.4. Representação feminina nos órgãos de governação no Desporto: alguns números

A pouca literatura que nos permite ter algum conhecimento sobre a presença das mulheres nos cargos de direção desportiva no contexto português (Cruz e Botelho, 2001; Guedes, 2017; Jacinto, 2015; Morivoet, 2001) tende a evidenciar a elevada sub-representação feminina. Guedes (2017) argumenta que tal assimetria de género persiste mesmo quando mulheres e homens tendem a compartilhar o mesmo nível de qualificações e não apresentam diferenças significativas no que diz respeito ao número de horas dedicadas às organizações desportivas. É importante lembrar que a maioria dos cargos nos órgãos de governação das Federações Esportivas Nacionais são exercidos em regime voluntário (Decreto-Lei 267/95 de 18 de outubro).

Ora, quando analisamos a representação de mulheres e homens nas direções de todas as associações/clubes filiadas/os nas 59 Federações desportivas nacionais, os números não diferem da representação das mulheres nos conselhos administração de outros tipos de organizações (ver seção acima). Depois de tratar os dados disponíveis pelas estatísticas oficiais de fontes governamentais (Instituto Português do Desporto e Juventude<sup>8</sup>), podemos concluir que a participação das mulheres naquelas direções é de cerca de 13,5% no ano de 2017, com 1,83 pontos percentuais a mais do que no ano de 2013, antes da aprovação do V plano de igualdade de género. Na tabela 4 podemos observar o processo de genderização dos lugares das direções de diferentes atividades desportivas, ao longo dos três anos considerados.

8 <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103> (consulted on 20 of December, 2018).

Tabela 4: Representação feminina nas direções

Dirigentes	Anos	% de mulheres	Desportos feminizados (% de mulheres)	Desportos com uma feminização entre 39% e 50%	Desportos altamente masculinizados (% percentagem de mulheres inferior a 7)
	2013	11,29	Ginástica (51,39)	Corfebol (43,31), Dança desportiva (37,35), Minigolfe (35,30).	Sem mulheres: Aeromodelismo, Basquetebol, Columbofilia, Pentatlo moderno, Pesca desportiva, Pesca desportiva em alto-mar, Tiro, Tiro com armas de caça. Atividades subaquáticas (3,70), motonáutica (6,80), Ciclismo (5,71), Columbofilia (1,68), Golfe(5,38), Xadrez (4,49)
	2016	12,47	Corfebol (55,17), Dança desportiva (72,41), Ginástica (59,01).	Aikido (31,34), Patinagem (30,12), Petanca (33,33).	Sem mulheres: Bilhar, Desportos de inverno, Pesca desportiva; Pesca desportiva em alto-mar, Tiro, Tiro com armas de caça. Canoagem (6,85), Ciclismo (7,31), Columbofilia (1,76), Futebol (1,62), Golfe (5,89), Atividades subaquáticas (6,36), Remo (4,08), Rugby (6,32), Surf (6,51), Taekwondo (7,14), Tiro com arco (3,45), Xadrez (4,19).
	2017	13,12	Dança desportiva (70,91), Ginástica (59,7)	Corfebol (38,71), Patinagem (31,93), Petanca (33,33).	Sem mulheres: Pesca desportiva em alto-mar, Bilhar, Desportos de inverno, remo, Tiro com armas de caça, columbofilia (1,98), Xadrez (3,16), Padel (4,76), atividades subaquáticas (6,06), Aeromodelismo(5,88), Aeronáutica (6,06), Golfe (5,90), Pesca desportiva (2,13), Rugby (5,2), Tiro (1,35).

A Tabela 4 mostra como existem poucas atividades desportivas com direções feminizadas. De facto, ao longo dos três anos, apenas Dança Desportiva (2017) e Corfebol (2016) alcançaram uma elevada representatividade de mulheres, ao lado da Ginástica que persiste como feminizada ao longo dos três anos. Outras atividades habitualmente feminizadas ao nível da prática desportiva, não atingiram, todavia, os 30% quando nos centramos nos cargos de direção (por exemplo, 2016: Natação, 28,36%; Voleibol, 26%; 2017: Natação, 29%; Voleibol, 26,6%).

Nas atividades altamente masculinizadas ao nível das posições de direção, continuam a marcar presença os desportos mais bem pagos socialmente valorizados: Futebol (2016); e ciclismo (2013). Tais resultados são, de certa forma, uma decepção, já que foram cinco os planos para a igualdade de género implementados no contexto desportivo.

No geral, o que é saliente nos dados é a persistência das posições desportivas de governação como masculinizadas, mesmo nas atividades desportivas tradicionalmente femininas e feminizadas. Além disso, se excluirmos Ginástica, as exceções a essa dominância de género não apresentam uma evolução consistente ao longo dos três anos.

Quando focalizamos a nossa atenção exclusivamente na participação das mulheres nas direções das federações portuguesas, deparamo-nos com uma dificuldade principal: não existe informação disponível sobre questões de género ou os números que existem são escassos e incompletos. A falta de informação estatística contribui para ocultar, ainda mais, a desigualdade de género neste contexto particular. Por outro lado, as poucas estatísticas disponíveis revelam uma participação muito baixa das mulheres naquele órgão de governo das federações.

Fazendo uso da base de dados relativa às federações de cinco países, nos quais se inclui Portugal, e que foi criada pelo projeto GESPORT, podemos dizer que apenas 11% das mulheres ocupavam estes cargos de liderança até junho de 2018. A Tabela 5 apresenta alguns resultados interessantes no que respeita à composição de género de algumas atividades desportivas altamente feminizadas ou masculinizadas na sua prática.

**Tabela 5: Representatividade feminina nas direções das federações desportivas**

Federações desportivas	Número de mulheres (Total) (source: GESPORT, 2018)	Sexo da(o) presidente (source: GESPORT, 2018)	Vice-presidentes mulheres (source: GESPORT, 2018)	Feminização do desporto (source: IPDJ, 2017)
Voleibol	2(11)	Male	0	55.11
Patinagem	1(11)	Male	1	53.73
Natação	1(12)	Male	0	55.38
Ginástica	2(9)	Male	2	86.82
Equitação	0(8)	Male	0	59.81
Dança desportiva	4(9)	Male	1	62.92
Futebol	1(12)	Male	0	4.74
Tiro com armas de caça	0(11)	Male	0	4.19
Ciclismo	0(9)	Male	0	6.01
Motociclismo	0(7)	Male	0	4.91
Aeronautica	0(5)	Male	0	2.16
Voo livre	0(5)	Male	0	5.07

Como podemos observar na tabela 5, até as atividades desportivas feminizadas têm direções predominantemente masculinas e onde a presença das mulheres está muito distante de um cenário de igualdade. A atividade desportiva mais bem posicionada em termos de igualdade de género é a Dança Desportiva, que tem quatro diretoras do sexo feminino para um total de nove diretores. Na Equitação, um desporto feminizado na sua prática, não há mulheres na direção. O mesmo acontece com os desportos masculinizados do Ciclismo, Motociclismo, Aeronáutica e Voo Livre. Não há mulheres como presidente em nenhuma das atividades desportivas consideradas, e poucas mulheres ocupam o cargo de vice-presidente. Na verdade, apenas duas atividades desportivas têm uma mulher como presidente: Kickboxing e Muaythai e Tiro com Arco. Ambas as atividades desportivas são masculinizadas na sua prática. Considerando os dados estatísticos do IPDJ para o ano de 2017, o Kickboxing e Muaythai tem 23,67% de mulheres praticantes, 5,67% de treinadoras, 18,81% de árbitras e juízas; O Tiro com Arco tem 22,58% de mulheres praticantes, 11,36% reinadoras, 33,33% de árbitras e juízas e 24,24% de dirigentes. Podemos concluir que ter uma mulher como presidente não é uma consequência direta da igualdade de género no desporto, nem condição suficiente para que a igualdade seja uma realidade estabelecida nas outras dimensões da vida desportiva.

Finalmente, quando olhamos para a composição do género nas organizações governamentais que têm a responsabilidade de promover e implementar planos de igualdade de género no contexto desportivo, o panorama não é muito melhor, como podemos ver na tabela 6.

**Tabela 6: Composição de género nas instituições nacionais desportivas (2018)**

Instituições governamentais desportivas	Número total de membros nas direções	Mulheres membros das direções	Sexo da(o) Presidente
Comité Olímpico Português	13	3	Male
Instituto Português do Desporto e Juventude	4	1	Male

Fonte: informação retirada dos websites das respetivas entidades públicas<sup>9</sup>

No geral, podemos concluir que os números mostram uma representação muito baixa das mulheres nos cargos de decisão de poder, sendo os papéis de liderança quase totalmente ocupados pelos homens, mesmo nos desportos social e culturalmente percebidos como associados às representações sociais femininas e com maior participação das mulheres. . O desporto e as posições de topo continuam a ser fóruns críticos para a preservação de uma certa masculinidade (Whitson, 1990; Burton, 2015), que exclui ou relega para uma condição marginal qualquer outro modo de fazer e corporalizar o desporto e o poder.

<sup>9</sup> <http://comiteolimpicoportugal.pt/comissao-executiva/> e <http://www.ipdj.pt/msg.html> (consultados em 11 de novembro de 2018).



O desporto é um dos mais bem preservados bastiões da dominação masculina, como o comprova a história do desporto português e os dados estatísticos apresentados neste capítulo. A dominação sociocultural da masculinidade implica a exclusão da(o)s que corporalizam masculinidades e feminilidades alternativas (Daniels, 2012; Fink, 2015) e a subordinação e desvalorização das mulheres neste contexto. Tal também se aplica às principais posições de governação no desporto, onde o poder continua a ser partilhado quase exclusivamente por homens. De fato, as posições nas direções estão entre as mais resistentes à inclusão igualitária da mulher (Baum e Espírito Santo, 2012; Borges, 2015; Huges et al., 2017; Casaca, 2017). O caminho lento da lei portuguesa no que diz respeito ao equilíbrio de género nos conselhos de administração (Casaca, 2017) e a tentativa de adiar as penalidades impostas às empresas que não cumprem a lei são, de certa forma, um sintoma de que a discriminação de género ainda necessitará de resposta mais convicta e empenhada por parte do governo e da sociedade portuguesa. Entretanto, ao nível do desporto, repensar a legislação, investir na carreira desportiva das mulheres e criar condições profissionais e organizacionais que favoreçam a consciencialização de género serão passos importantes a serem dados se o intuito for romper com as relações sociais de poder no âmbito do género (Aitchison, 2007; Jacinto et al., 2015).

Para concluir, parece-nos urgente criar novas condições de possibilidade para significar a prática desportiva e a(o) atleta ideal, se o interesse for efetivamente transformar o desporto num espaço e num fazer igualmente acessível a toda diversidade humana e como permitindo a emancipação (Comissão Europeia, 2014; Talbot, 2001). É aspirando a tal propósito que o projeto GESPORT poderá contribuir para promover uma consciência de género para a persistente desigualdade evidenciada nos órgãos de governação desportiva, o lugar onde o poder é exercido no que diz respeito à tomada de decisão que afeta todas as dimensões do contexto desportivo.

## 7. Referencias

- Aitchison, C. C. (2007)(ed.). *Sport and gender identities: masculinities, femininities and sexualities*. New York: Routledge.
- Baum M., and Espírito-Santo, A. (2012). Portugal's quota-parity law: an analysis of its adoption. *West. Eur. Politics*, 35(2): 319-42.
- Borges, S. L. (2015). Designação obrigatória de administradores e diversidade do género. In Câmara, P., et. al. (eds), *A designação de administradores* (161-182). Coimbra: Governance Lab, Editora Almedina, 161-182
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: a review of research, *Sport Governing Review*, 18(2): 155-165.
- Carvalho, M. J., and Cruz, I. (2007). *Mulheres e desporto: declarações e recomendações internacionais*. Lisboa: Associação Portuguesa Mulheres e Desporto.
- Casaca S.F. (2017). Portugal: The slow progress of the regulatory framework. In Seierstad, C., Gabaldon, P., and Mensi-Klarbach, H. (eds), *Gender diversity in the Boardroom* (45-74). London: Palgrave Macmillan.
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (second edition). Cambridge: Polity Press.
- Credit Suisse (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change Research Institute. Thought leadership from Credit Suisse Research and the world's forowingst experts*, September (<https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf>, consulted on 30 of July, 2018).
- Cruz, I., and Botelho, P. (2001). (ed). *As Mulheres e o Desporto*. Ex aequo, nº4. Lisbon: Portuguese Association of Women's Studies.
- Cruz, I. (2009). A tentação dos enunciados. O desporto nos planos nacionais para a igualdade de género no desporto. Educação e políticas públicas, 3º Congresso Internacional Mulheres e Desporto. In Gomes, P.B., Silva, P. and Cruz, I. (eds). 3º Congresso Internacional Mulheres e Desporto (99-113). Lisboa: Associação Portuguesa Mulheres e Desporto.
- Daniels, E. A. (2012). Sex versus Strong: what girls and women think of female athletes, *Sport Governing Review*, 33 (2): 79-90.
- European Commission (2014). *Gender Equality in Sport - Proposal for Strategic Actions 2014-2020*. Approved by the Group of Experts 'Gender Equality in Sport' at its meeting in Brussels, 18 February 2014.
- European Commission (2016). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. European Union, July. JOUROVA
- European Commission (2018a). *Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2018b). *2018 Report on equality between women and men in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2018c). *Special Eurobarometer 472 - December 2017 "Sport and physical activity" Report*. March.
- Fink, J. S. (2015). Female athletes, women 's sport, and the sport media commercial complex: have we really "come a long way, baby?", *Sport Governing Review*, 18(3): 33-342.
- Guedes, S. R. (2017). *Estudo sobre a liderança feminina em cargos diretivos de associações e clubes desportivos na Região Autónoma da Madeira*. Porto: S. Guedes. Mestrado em Gestão Desportiva, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Hasse, M. (1999). *O Divertimento do Corpo. Corpo, Lazer e Desporto, na transição do Séc. XIX ao Séc.XX, em Portugal*. Lisboa: Temárica.
- Hasse, M. (2001). *O outro corpo. Ingrid de Figueiredo (Froken) e o desenvolvimento da educação física feminina em Portugal (1038-1981)*, Ex aequo, 4: 41-56.
- Heidrick and Struggles (2018). *CEO & Board Practice*. Heidrick & Struggles International, inc.

- Hughes, M. M., Paxton, P., and Krook, M. L. (2017). Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards. *Annual Review of Sociology*, 43: 331–352.
- Jacinto, E., Marques, L., Almeida, C., and Carvalho, M. J. (2015). A igualdade de género no desporto - plano estratégico 2015-2020. Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.
- Jaeger, A. A., Gomes, P. B., Silva, P. and Goellner, S. V. (2010). Trajetórias de mulheres no esporte em Portugal: assimetrias, resistências e possibilidades. *Movimento*, 16 (1): 245-267
- Louveau, C. (2001). Desporto, mulheres, media: o corpo desejável das desportistas, *Ex aequo*, 4: 57-754.
- Morivoet, S. (2001). O género e o desporto: hábitos e tendências, *Ex aequo*, 4: 115-132.
- Pimentel, I. F. (1998). A mocidade portuguesa feminina nos dez primeiros anos de vida (1937-47). *Penélope: Estudos* (19-20): 161-187.
- Pimentel, I. F. (2000). História das Organizações Femininas do Estado Novo. Lisboa: Temas e Debates.
- Pimentel, I. F. (2011). A cada um o seu lugar: a política feminina do Estado Novo. Lisboa: Temas e Debates.
- Pinheiro, F. (2011). Fazer História do desporto: paradigmas e problemáticas, *Estudos do Século XX*, 11: 89-104.
- PORDATA (2018). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859> (consulted on 1 of December, 2018).
- Reis, H., and Correia, A. (2013). Gender asymmetries in golf participation, *Journal of Hospitality Marketing & Governing*, 22:1, 67-91.
- Seabra, A., F., Mendonça, D. M., Thomas, M. A., Malina, R. M., and Maia, J. A. (2007). Sports participation among Portuguese youth 10 to 18 Years. *Journal of Physical Activity and Health* 4: 370-380.
- Silva, P., and Carvalho, M. J. (2001). Da penumbra à luminosidade: recortes dos últimos 100 anos da participação feminina desportiva portuguesa. *Ex aequo*, 4: 75-85.
- Silva, M. R. G., and Barata, P. (2016). Athletes and coaches' gender inequality: the case of the gymnastics federations of Portugal. *Science of Gymnastics Journal*, 8 (2): 187-196.
- Silva, P., Botelho-Gomes, P., and Queirós, P. (2004). As actividades físicas e desportivas têm sexo? O género no desporto, *Sociedade Portuguesa de Educação Física*, (28-29): 53-63.
- Soromenho, F. (2016). Breaking the glass ceiling: gender diversity in the board of directors. Governance Lab., working paper, n 2/2016.
- Talbot, M. (2001). Sem limites? Com excepção dos limites impostos pelos outros? O papel da educação no desenvolvimento do desporto para as mulheres. *Ex aequo*, 4: 27-40.
- Tuyckom, C. V., Scheerder, J. and Bracke, P. (2010). Gender and age inequalities in regular sports participation: A cross-national study of 25 European countries, *Journal of Sports Sciences*, 28 (10): 1077-1084.
- Vaquinhas, I. M. (1992). O conceito de “decadência fisiológica da raça” e o desenvolvimento do desporto em Portugal” (finais do Séc. XIX/princípios do Séc. XX). *Revista da História das Ideias*, 14: 365-388.
- Vaquinhas, I. M. (2009). Estudos sobre a história das mulheres em Portugal: as grandes linhas de força do início do século XXI. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 6(1): 241-253.
- World Economic Forum (2017). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.

# 3

capítulo

## **El gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: una perspectiva de género**

M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador  
Universidad de Zaragoza, España

A lo largo de la historia, tanto la práctica como la gestión del deporte se han considerado espacios masculinos (Alfaro et al., 2013; Robles y Escobar, 2007). En el caso español, la participación femenina en los juegos olímpicos durante un periodo de noventa años asciende a 559 mujeres en los juegos de verano y a 34 en los juegos de invierno (Jiménez, 2015). Y la primera vez que una deportista española participó en los Juegos Olímpicos fue en París en 1924, en la especialidad de tenis, sin embargo, esta iniciación de las mujeres en el deporte se interrumpiría después de la Guerra Civil Española, a partir de 1939, tras abrirse un intervalo de treinta años sin representación española en este evento deportivo (Jiménez, 2015). Tras este periodo, las mujeres comenzaron, poco a poco, a participar en competiciones deportivas, pero su presencia en este ámbito es menor si se compara con otras áreas, y las evidencias de rechazo y subestimación de las atletas siguen existiendo (Puig y Soler, 2003). Además, su papel en la toma de decisiones deportivas ha sido escaso, tal y como lo evidencian Robles y Escobar (2007) para el período 2002-2006, y lo seguirá siendo a partir de esa fecha hasta 2017, como se mostrará en las siguientes secciones de este capítulo.

España ha estado presente en diferentes eventos llevados a cabo por organizaciones nacionales e internacionales donde se han tomado medidas para que las mujeres avancen en la consecución de la igualdad de género en la práctica deportiva. Por ejemplo, España formó parte de uno de los 82 países que en 1994 participó en la primera conferencia internacional, organizada por el British Sports Council y apoyada por el Comité Olímpico Internacional, centrada en la mujer y el deporte, y celebrada en Brighton, Reino Unido. Como resultado de la reunión, se acordó el manifiesto “Declaración de Brighton sobre las mujeres y el deporte”, que incluye, entre otras cuestiones, la subrepresentación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones y en la gestión de entidades u organizaciones relacionadas con el deporte. En la sección B.6, el manifiesto insta a las personas responsables a “desarrollar políticas y programas y crear estructuras que incrementen el número de mujeres en puestos de entrenador, consejero, juez, y gestor a todos niveles del deporte, prestando atención especial al reclutamiento, desarrollo y mantenimiento del personal<sup>1</sup>”.

Como miembro de la Unión Europea, España no puede ignorar las recomendaciones del informe de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo presentado por Geneviève Fraisse en 2003 o las propuestas aprobadas en 2014 en la conferencia sobre igualdad de género en el deporte para el periodo 2014-2020<sup>2</sup>. En esta ocasión, la Comisión se comprometió a promover las cuestiones de género en las políticas comunitarias que incluyen cinco áreas de acción prioritarias, una de las cuales es la “igualdad en la toma de decisiones”. Los esfuerzos se centran en la lucha contra los estereotipos de género, el acceso a la práctica deportiva de las mujeres inmigrantes e integrantes de minorías étnicas y el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Estas medidas están justificadas por el escaso número de mujeres en puestos clave, de hecho en 2015, según el informe del Instituto Europeo de la Igualdad de Género<sup>3</sup>, en las 28 confederaciones continentales analizadas de deportes olímpicos en Europa tan solo había una presidenta y ocho mujeres vicepresidentas en un total de 91 puestos, y la media de mujeres ascendía al 14% de los puestos de toma de decisiones.

Las iniciativas para incrementar la presencia femenina en los puestos directivos del deporte también llegan desde el Comité Olímpico Internacional. En 2017 la Comisión Ejecutiva del COI aprobó la realización de un estudio sobre igualdad de género con el fin de promover la igualdad de género en todo el mundo. En 2018 el Comité Olímpico Internacional publica un informe (COI, 2018) que incluye las conclusiones del Grupo de Trabajo que realizó el trabajo con 25 recomendaciones orientadas a la acción, de las cuales cinco establecen mecanismos estratégicos para incrementar el número de mujeres candidatas a puestos directivos y a comisiones ejecutivas (recomendaciones 18 a 21 y 24). Para ello se plantea la creación de un programa de orientación mutua para mujeres en el que se implique a candidatas potenciales a puestos directivos, que recibirían orientación de ejecutivas de alto nivel. Se incluye la creación de “redes de mentoras, networking y formaciones relacionadas con la planificación de la sucesión, estableciendo como plazo para el diseño y puesta en práctica de un plan de orientación junio de 2019” (COI, 2018, p. 22). Es de esperar que la repercusión de estas medidas en las organizaciones deportivas españolas sea positiva los próximos años.

1 El lenguaje no inclusivo se recoge en la versión en español del manifiesto.

2 Conclusiones del Consejo, de 21 de mayo de 2014, sobre igualdad de género en el deporte (2014/C 183/09). Diario Oficial de la Unión Europea, 14.6.2014.

3 Véase el informe “La igualdad de género en el deporte” file:///I:/Disco%20extra%C3%ADble/3/Colaborative%20partnership%202017/Intellectual%20Outputs/IO4%20Book/Bibliograf%C3%ADa%20y%20documentos/mh0215937esn.pdf (Acceso 1 de marzo de 2018).



Otras áreas en las que España participa son las conferencias de la red Europea Mujeres y Deporte, donde se debate y se ponen en evidencia las desigualdades de género en el deporte.

Después de esta introducción, en los siguientes apartados presentaremos la situación de las mujeres españolas en el deporte. En primer lugar, mostraremos cifras sobre la presencia de las mujeres en el deporte femenino y en los órganos de gobierno de las organizaciones relacionadas con el deporte, posteriormente nos referiremos al contexto legal e institucional en España sobre la igualdad de género en general y en el deporte en particular. A continuación nos centraremos en los aspectos relacionados con el gobierno corporativo de las federaciones deportivas, para finalizar con las conclusiones del estudio.

## 2. El contexto actual del deporte y el género en España

En cuanto a la involucración de las mujeres como deportistas, los datos del Consejo Superior de Deportes (2018) muestran que, en 2017, solo el 22,3% de las licencias federativas correspondieron a mujeres, siendo el total de licencias masculinas de 2.921.513, frente a las 839.985 femeninas.

Los datos mejoran considerablemente en los campeonatos universitarios, las diferencias entre géneros, según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018), son menores, ascendiendo el porcentaje de mujeres deportistas al 43,8%. En las fases finales de los campeonatos en edad escolar las desigualdades entre hombres y mujeres son prácticamente inexistentes, un 49,7% de las deportistas son mujeres (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2018), lo que podría ser un síntoma de la igualdad de género en la práctica de deporte en el futuro.

El personal técnico de alta competición de las federaciones españolas era predominantemente masculino en 2017, como se puede apreciar en la Tabla 1, tanto para los y las entrenadores/as españoles como para los y las extranjeros/as, ligeramente superiores son las cifras para el personal técnico femenino, aunque estas siguen siendo bajas.

Tabla 1 Personal técnico de alta competición de las federaciones españolas, 2017

	Hombres	%	Mujeres	%	TOTALES
Entrenadores/as españoles	527	81,1	123	18,9	650
Entrenadores/as extranjeros/as	58	80,6	14	19,4	72
Otro personal técnico	281	77,0	84	23,0	365
Total personal alta competición	866	79,7	221	20,3	1087

Fuente: Consejo Superior de Deportes (2018)

Por otro lado, y con el fin de incrementar la presencia femenina en el deporte, el Comité Olímpico Español (COE), a través del artículo 4 de sus estatutos<sup>4</sup> “se compromete a participar en las acciones en favor de la paz, y a la promoción de la mujer en el deporte”. En su segundo apartado, se responsabiliza de “Proceder contra toda forma de discriminación en el deporte por motivos raciales, religiosos, políticos, de género u otros”. Sin embargo, a pesar de los compromisos adquiridos, los datos relativos al Comité Olímpico Español recogidos de su página web muestran que, en marzo de 2018, de los veinticuatro miembros del comité ejecutivo, diecinueve eran hombres y cinco mujeres, siendo el presidente hombre. A pesar de la visibilidad del organismo, de su adhesión a la Declaración de Brighton sobre la Mujer y Deporte, y de sus promesas, la participación femenina en su propio seno es escasa. El mencionado organismo, en marzo de 2018 contaba con nueve miembros de mérito, ninguno mujer, y sus cuatro ex-presidentes eran hombres, al igual que los tres ex-secretarios. De las 35 presidencias de federaciones olímpicas del COE, excepto la de fútbol que en marzo de 2018 estaba en proceso de nombramiento, tan solo dos estaban ocupadas por mujeres, concretamente la de vela y la de remo<sup>5</sup>. A pesar de las recomendaciones no parece cumplirse con la encomienda del informe de 21 de mayo de 2003 sobre las mujeres y el deporte aprobado por la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades que instaba a que antes del 31 de diciembre de 2005, el porcentaje de mujeres en las estructuras directivas del Comité Olímpico Internacional fuese del 20% y aumentase hasta el 30% en los siguientes

<sup>4</sup> Estatutos del Comité Olímpico Español aprobados por la asamblea general de 1 de marzo 2017.

<sup>5</sup> Véase [http://www.coe.es/COE/bd\\_perso.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL](http://www.coe.es/COE/bd_perso.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL) (Acceso 2 de marzo de 2018).

10 años. Con datos de marzo de 2018 de los cinco miembros federativos internacionales, únicamente se cuenta con una mujer, siendo el resto hombres. De las veinticuatro presidencias de federaciones no olímpicas, tan solo una está representada por una mujer, concretamente la de Salvamento y Socorrismo.

Además, es preciso señalar que, aunque el sexto principio de la Declaración de Brighton indica que en el liderazgo y la toma de decisiones en todas las organizaciones deportivas y relacionadas con el deporte se deben desarrollar políticas y programas y diseñar estructuras que aumenten el número de mujeres entrenadoras, asesoras, responsables de la toma de decisiones, funcionarias, administradoras, atletas, personal deportivo en todos los niveles, y dar una especial atención al reclutamiento, desarrollo y retención. Tendrían que transcurrir diez años desde este pronunciamiento hasta que se creara la Comisión Mujer y Deporte del Comité Olímpico Español (COE) cuya misión es llevar a cabo un seguimiento del cómputo en las Organizaciones Deportivas Españolas de la cantidad de mujeres en sus Órganos de Gobierno (Robles y Escobar, 2007).

En lo que respecta a Consejo Superior de Deportes (CSD), los datos tomados de la página web en marzo de 2018 mostraban que su Presidente era un hombre, así como el Director General de Deportes. En cuanto a las subdirecciones generales, tres estaban ocupadas por hombres y dos por mujeres (Tabla 2).

Tabla 2 Composición del equipo directivo del CSD, marzo 2018

	Hombres	Mujeres
Presidente	1	
Director General de Deportes	1	
Directora del Gabinete del Presidente		1
Asesores/as	1	2
Oficina de Prensa	1	
Subdirección General de Deporte Profesional y Control Financiero		1
Subdirección General de Alta Competición	1	
Subdirección General de Promoción e Innovación Deportiva	1	
Subdirección General Mujer y Deporte		1
Subdirección General de Régimen Jurídico del Deporte	1	
Secretaría General		1

Fuente: Elaboración propia con datos de la web CSD, marzo de 2018.

En junio de 2018, con el cambio de gobierno, tras la moción de censura al presidente Mariano Rajoy, una mujer, María José Rienda, accede a la presidencia del Consejo Superior de Deportes en España, y plantea como uno de sus retos la igualdad de hombres y mujeres en el ámbito deportivo. Previamente, el Presidente del Consejo Superior de Deportes en España fue un hombre<sup>6</sup> nombrado en 2016, al igual que su Director General<sup>7</sup>. A lo largo de la historia del organismo, tan solo había habido una mujer presidiendo el consejo desde su creación (Leruite, Martos y Zabala, 2015), por lo que desde su creación la cifra asciende a dos mujeres.

En otras áreas, como en las organizaciones públicas regionales, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo clave también refleja una baja presencia femenina, como se muestra en el estudio realizado en la Comunidad Autónoma de Madrid, donde se observa que a medida que el poder aumenta jerárquicamente, el número de mujeres en puestos de responsabilidad disminuye o incluso su presencia es inexistente (Alfaro et al., 2012).

### 3. Marco legal e institucional sobre mujer y deporte en España

En España, a excepción del periodo previo a la guerra civil española donde se avanzó en la igualdad de género en las iniciativas legislativas respecto al derecho al voto de las mujeres, la sensibilidad parlamentaria respecto a la paridad

<sup>6</sup> Real Decreto 511/2016, de 18 de noviembre, por el que se nombra Presidente del Consejo Superior de Deportes a don José Ramón Lete Lasa.  
<sup>7</sup> En [http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/info-inst/Organigrama\\_CSD\\_dic\\_2017.pdf](http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/info-inst/Organigrama_CSD_dic_2017.pdf) (Acceso 20 de marzo de 2018).

entre hombres y mujeres ha sido tardía comparada con otros países europeos. Incluso tras democracia instalada en los años setenta del siglo XX, el camino hacia la equidad ha sido lento y todavía le queda un largo recorrido hasta alcanzar la verdadera paridad. La primera medida que se toma en el vigente sistema democrático español se recoge en la Constitución Española de 1978, que a través de su artículo 14 establece que “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Desde entonces algunas referencias legales hacen referencia a cuestiones de género de manera parcial, pero tendrán que transcurrir treinta y un años para que se dé un paso importante de calado, en materia de paridad con la aprobación de Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, una norma que trata de erradicar la desigualdad. Previamente, se aprobó la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género o la Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio, que permite el matrimonio entre personas del mismo sexo.

Un interesante análisis de la normativa realizado por Leza (2016) compara los aspectos regulados en la ley de igualdad con los avances sociales acaecidos en durante el periodo 2006-2016. La autora observa que, si bien la situación de la mujer ha cambiado en una década, los objetivos no se han conseguido en su totalidad.

Institucionalmente, dos organismos trabajarán para avanzar hacia la igualdad, por un lado, el Instituto de la Mujer desde 1983 hasta la actualidad, y en 2008 el Ministerio de Igualdad. Este último solamente duraría dos años como tal, siendo reestructurado y pasando a formar parte de otro ministerio, y en ahora integrado en el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

Un paso importante en el fomento de la paridad en el deporte se da el año 2005 con la aprobación de la Orden PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Ministros por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres. A través de su apartado 6 se establece la creación de una unidad que tiene como objetivo desarrollar el programa denominado “Mujer y Deporte” en el seno de Consejo Superior de Deportes.

Posteriormente, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres dedica un apartado al deporte. Concretamente, el art. 29. 1 sostiene que “Todos los programas públicos de desarrollo del deporte incorporarán la efectiva consideración del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en su diseño y ejecución”. A través de su art. 14, apartado 11 incluye “La implantación de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en la totalidad de las relaciones sociales, culturales y artísticas”.

Por otro lado, es preciso señalar que una de las medidas tomadas en España para desarrollar iniciativas que tengan como objetivo el avance y transformación social del deporte femenino es el denominado programa UNIVERSO MUJER, centrado en los seis grandes pilares entre los que se incluye el liderazgo de las mujeres en la sociedad<sup>8</sup>.

- El liderazgo de la mujer en la sociedad.
- La formación como elemento de excelencia para las deportistas.
- El rol de la deportista española en la historia.
- Responsabilidad social y la importancia de la mujer en estos proyectos.
- Plan deportivo desde la base a la élite.
- Acciones de comunicación y promoción del valor del deporte femenino y sus logros.

#### 4. El gobierno corporativo en las federaciones deportivas españolas

La preocupación por el buen gobierno en el deporte en el ámbito internacional se constata en la Séptima Conferencia Europea sobre Mujer y Deporte realizada en Viena, en 2006, donde el lema elegido fue “Buen gobierno en el deporte; el deporte como modelo para la nueva sociedad civil”. En esta reunión se subraya que para lograr los principios de buen gobierno, son requisitos fundamentales la transparencia y la comunicación intensiva con todos los miembros de la organización, y la promoción de las mujeres (Bilbao, 2007).

En España, la regulación de aspectos relativos a la transparencia y al buen gobierno en las federaciones deportivas se enfoca en aquellas ligadas a financiación pública. En concreto, las federaciones deportivas que durante un año reciban ayudas o subvenciones públicas por un importe superior a 100.000 euros o al menos el cuarenta por ciento de la totalidad de sus ingresos anuales percibidos provengan de este tipo de partidas, y que como mínimo alcancen la cuantía de 5.000 euros, serán reguladas por la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, de acuerdo con su artículo 3.b. La relación entre la financiación de las federaciones y la presencia femenina es importante desde el momento en que las federaciones más poderosas y con presupuestos más elevados cuentan con menos mujeres en sus órganos de gobierno, mientras que se observa una mayor presencia femenina en aquellas de presupuestos más bajos (Robles y Escobar, 2007).

El Consejo Superior de Deportes de España, elaboró en 2015 un conjunto de normas que tienen como finalidad regular el gobierno corporativo de las federaciones deportivas españolas<sup>9</sup> como medio para dar transparencia de su gestión, especialmente porque su financiación procede de dinero público. El Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas incluye una serie de recomendaciones que sirven de guía para que estas entidades puedan adoptarlas en sus estatutos o en su reglamentación. Su cumplimiento constituirá un baremo que servirá para determinar la cuantía de las subvenciones otorgadas por el Consejo Superior de Deportes cada ejercicio.

#### 4.1. Estructura del código de buen gobierno de las federaciones deportivas españolas

En cuanto a las normas de actuación, el Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas establece cinco apartados: retribuciones, control y gestión ordinaria, relaciones con terceros, aspectos técnicos deportivos, y código de ética deportiva.

##### Retribuciones

A las Federaciones Deportivas no les está permitida la realización de contratos blindados con personal administrativo o técnico de la entidad que incluyan indemnizaciones que superen las establecidas por la legislación, a no ser que tengan expresa autorización del CSD. Tampoco pueden abonar con cargo al presupuesto de la federación gastos de desplazamiento a personas que no estén vinculadas a la federación, salvo situaciones excepcionales, en cuyo caso habrán de ser informadas al CSD.

Además, las federaciones deberán presentar una memoria económica en la que proporcionen información sobre las retribuciones dinerarias o en especie satisfechas a los miembros del órgano de gobierno de la federación, bien sean para reembolsar aquellos gastos ocasionados en el desempeño de sus funciones, o por los servicios prestados a la federación, o provengan de una relación laboral o mercantil.

##### Control y gestión ordinaria

La federación deberá redactar un manual que incluya como mínimo los siguientes aspectos:

- El procedimiento a seguir para autorizar operaciones en el que se especifique la persona o personas que han de facultar con su firma y dependiendo de los importes, cada operación realizada por la federación.
- El establecimiento de un procedimiento para separar funciones de modo que una misma persona no pueda intervenir en la totalidad de las etapas de una transacción.
- La redacción de un texto que explique los procedimientos a seguir para tratar tanto la información como los documentos en materia contable. En este manual se deberán establecer tanto los soportes documentales desde que una operación se inicia hasta que concluye, así como su custodia y el circuito a seguir.
- La articulación de un sistema de gestión y presupuestario riguroso.
- La elaboración de un manual que explique el procedimiento a seguir para repartir subvenciones a federaciones autonómicas en el que se detallen los criterios a seguir para su distribución y justificación.
- El establecimiento de un sistema de supervisión interna que tendrá como finalidad asegurar que todos los procedimientos sean cumplidos.

##### Relaciones con terceros

La información concerniente a relaciones de tipo comercial, familiar o contractual de la federación bien sea con proveedores o bien con entidades con lazos comerciales o profesionales, deberá ser proporcionada por personal directivo y altos cargos.

<sup>9</sup> Publicadas en el BOE Núm. 246, el miércoles 14 de octubre de 2015, Sec. III. Pág. 95448 y siguientes, con el título ANEXO II Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas.

Con carácter periódico se precisará la presentación de información relacionada con los miembros de la federación o terceras personas vinculadas sobre el volumen de transacciones económicas.

Cuando las personas responsables de las federaciones desempeñen cargos directivos en su actividad privada o en otras empresas y sociedades se les requerirá que esta información sea pública.

En el caso en que se adquieran inversiones superiores a 30.000 euros o cuando se produzcan suministros de bienes o se presten servicios por empresas consultoras o de asistencia técnica, se deberán solicitar al menos tres ofertas.

### Aspectos técnicos deportivos

Con carácter anual, y acordada con el CSD, se deberá redactar un manual que incluya una planificación técnico-deportiva que incluya lo siguiente:

- Los criterios que se utilizarán para seleccionar a deportistas de equipos nacionales.
- Los criterios para reparto de las ayudas y/o becas como consecuencia de resultados deportivos.
- La observancia de las normativas de participación internacional y el cumplimiento de la solicitud y autorización previa para organizar competiciones de carácter internacional en España.

### Código de Ética deportiva

La observancia del código que el consejo de Europa aprobó el 24 de septiembre de 1992 sobre ética deportiva.

## 4.2. Las Mujeres en los Órganos de Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas

En cumplimiento con el art. 6.1 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, las federaciones deportivas españolas deberán incluir un organigrama actualizado “que identifique a los responsables de los diferentes órganos y su perfil y trayectoria profesional”. Para cumplir con el objetivo de transparencia, las entidades publicarán la información requerida en sus páginas web o en sus sedes electrónicas, y deberán hacerlo de forma clara, estructurada y comprensible para las personas usuarias.

El Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas, en su Capítulo IV, regula sus órganos de gobierno y de representación. Sobre los procesos electorales, la Orden ECI/3567/2007, de 4 de diciembre de 2007 fue un avance en la mejora del proceso electoral facilitando el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el voto electrónico u otras cuestiones relativas a los censos y voto por correo para la elección de presidentes/as.

A pesar de los avances introducidos en la normativa en materia electoral, ha sido precisa la aprobación de una nueva regulación que desarrolle cuestiones relativas a los procesos de gobernanza de estas organizaciones que se concreta en la Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas<sup>10</sup>, dado que la normativa previa no recogía objetivos destinados a la mejora de la gobernanza, al aumento de la transparencia de los procesos electorales y a la representatividad apropiada del deporte de élite y de deportistas de alto nivel en las estructuras federativas.

El Real Decreto 1835/1991 dispone en su artículo 13.1 que sus órganos de gobierno serán el/la presidente/a y la asamblea general. Además, los estatutos de cada federación podrán incluir a otros órganos complementarios y de representación como secretario/a y gerente/a, la junta directiva para asistir al/la presidente/a; y la comisión delegada para apoyar a la asamblea general. Estarán sujetos a elección cada cuatro años, el/la presidente/a, la asamblea general y su comisión delegada, siendo los demás órganos propuestos y revocados por el/la presidente/a. Además, es preciso indicar que los procesos electorales coincidirán con el año en que se celebren los Juegos Olímpicos, bien sean de verano o de invierno. Para el caso de la federación española de deportes para sordos se tomará como referencia el de los juegos mundiales deportivos de verano para sordos, y en el de las federaciones paralímpicas, agrupaciones de cubos de ámbito estatal y restantes procesos electorales, el año en que se celebren los Juegos Paralímpicos de Invierno.

<sup>10</sup> Los procesos electorales se recogen en la Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas. Previamente se establecieron los procesos a seguir para la elección de los órganos de gobierno de las Federaciones deportivas españolas, a través de la Orden ECI/3567/2007, de 4 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las Federaciones deportivas españolas.



Para analizar la presencia femenina en el gobierno corporativo de las federaciones deportivas españolas analizaremos los datos relativos al porcentaje de mujeres en sus órganos de gobierno, que comprenderán los siguientes:

- Asamblea general,
- Presidente/a<sup>11</sup>,
- Comisión delegada,
- Junta directiva,
- Comité de árbitros/as y jueces/zas, y
- Otros comités

En el apartado 4 del Anexo II del Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas se enumeran los deberes de los y las componentes de la junta directiva y de la comisión delegada. Como órganos de control incluye, por un lado, al secretario o secretaria general, que formará parte de la junta directiva sin voto, aunque con voz, y será la persona encargada de custodiar el cumplimiento del buen gobierno de la federación. Por otro lado, menciona el comité de auditoría y control cuyo papel residirá en evaluar del sistema de llevanza de la contabilidad y en garantizar de que el o la auditor/a externo/a sea independiente de la federación.

A diferencia del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, en el de federaciones deportivas españolas no se hace ninguna referencia a la paridad de género.

Los datos de los miembros de las federaciones españolas en los órganos de gobierno de las federaciones españolas para el año 2017 se muestran en la Tabla 3. En las asambleas generales y comisiones delegadas hay una abrumadora presencia masculina cercana al noventa por ciento. Las cifras mejoran ligeramente en los comités técnicos de árbitros/as o jueces/zas.

Tabla 3 Miembros en los órganos de gobierno de las federaciones españolas, 2017.

	Hombres	%	Mujeres	%	TOTAL
Asambleas generales	4.021	87,00%	601	13,00%	4.622
Comisiones delegadas	638	88,90%	80	11,10%	718
Juntas directivas	704	75,50%	228	24,50%	932
Comités técnicos de árbitros/as o jueces/zas	1.180	73,50%	426	26,50%	1.606
Miembros en otros comités	1.669	78,50%	458	21,50%	2.127
Total miembros en órganos de gobierno	8.212	82,00%	1.793	18,00%	10.005

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

Se estudiará su evolución durante el periodo 2005-2017 tomando para ello datos procedentes del Consejo Superior de Deportes. Se mostrarán los porcentajes globales correspondientes al conjunto de federaciones. Con el fin de analizar la evolución de mujeres en los diferentes órganos de gobierno se han calculado los estadísticos de mayor interés, como la media del porcentaje de mujeres para cada año, la mediana, la moda, la desviación típica y los porcentajes máximos y los mínimos de mujeres.

### Asamblea general

La asamblea general es el principal órgano de gobierno y representación de las federaciones deportivas españolas sujeto a votación<sup>12</sup>. Entre sus funciones cabe señalar las siguientes<sup>13</sup>:

- Aprobación del presupuesto anual y su liquidación.
- Aprobación del calendario deportivo.
- Aprobación y modificación de sus estatutos.
- Elección y cese del Presidente o Presidenta.

11 El sesgo de género se refleja en la propia normativa, si bien en la redacción se tratará de evitar el lenguaje sexista..

12 Tal y como se establece en el art. 31 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990, modificada el 17 de septiembre de 2014.

13 Según art. 15 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.

Su composición se regula a través del artículo 8 de la Orden ECD/2764/2015. Estará formada por miembros natos y miembros electos, siendo el número de electos como mínimo, el doble del de natos. Entre los natos estarán:

- El/la presidente/a de la federación española.
- Todos/as<sup>14</sup> los/las presidentes/as de federaciones autonómicas integradas en la federación española y, en su caso, los/las<sup>15</sup> presidentes/as de comisiones gestoras.
- Todos/as<sup>16</sup> delegados/as de la federación española, en aquellas Comunidades Autónomas en las que no exista federación autonómica.

Las personas que forman parte de este órgano se elegirán cada cuatro años, que coincidirán con el año de juegos olímpicos.

**Tabla 4 Porcentaje de mujeres en la asamblea general 2005-2017**

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación típica	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos						
2005	64	2	10,22	7,64	0	10,27	0	46,84
2006	64	2	10,04	8,13	0	9,88	0	46,25
2007	65	1	9,62	7,69	0	9,22	0	36,17
2008	65	1	10,62	8,87	0	9,61	0	51,28
2009	66	0	10,99	9,70	0	9,97	0	56,25
2010	66	0	10,71	9,70	0	9,61	0	56,25
2011	66	0	10,65	9,49	0	9,31	0	52,5
2012	66	0	10,69	9,27	0	9,98	0	62,5
2013	63	3	11,04	9,23	0	10,69	0	68,35
2014	65	1	10,95	9,62	0	10,01	0	68,35
2015	64	2	11,39	10,00	0	9,97	0	67,5
2016	64	2	13,08	11,54	0	10,38	0	61,25
2017	66	0	13,13	11,62	0	10,62	0	66,25

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

Como se puede apreciar en la Tabla 4 el porcentaje de mujeres en las asambleas generales de las federaciones españolas oscila entre el 9,62% de 2007 y el 13,13% de 2017, de media, cifras muy bajas, que no están creciendo al ritmo que se debería esperar tras aplicar las recomendaciones observadas en las distintas iniciativas analizadas, ni con el objetivo marcado por el Comité Olímpico Internacional que fijaba un porcentaje de mujeres en los puestos de decisión de al menos el 20% a finales de 2005. En los dos últimos años analizados, 2016 y 2017, se ha producido un pequeño incremento en la participación femenina, pero la evolución es lenta. Además, todos los años se aprecian asambleas completamente masculinas en algunos deportes. De hecho, llama la atención que la moda, es decir es el valor que se repite con mayor frecuencia en el periodo analizado sea de cero mujeres. El máximo porcentaje de mujeres en la asamblea general de una federación se alcanzó en 2013 y en 2014, con un 68,35% de mujeres, y fue en un deporte tradicionalmente femenino como es la gimnasia.

## Presidencia

El/la presidente/a<sup>17</sup> es un órgano de gobierno y representación de las federaciones deportivas españolas según se recoge en la Ley española de deporte. Es su órgano ejecutivo, y representante legal, y entre sus funciones están convocar y presidir los órganos de gobierno y representación, y ejecutar los acuerdos que se tomen por estos. Presidirá la asamblea general y la comisión delegada, y tendrá voto de calidad cuando se dé empate en la adopción de los acuerdos de la asamblea general plenaria y de la comisión delegada.

14 Se tratará de evitar el lenguaje sexista que se recoge en la normativa.

15 Ídem que en las notas anteriores.

16 Ídem que en las notas anteriores.

17 En la normativa se refiere únicamente al presidente no incluye la alusión femenina del término.

Su elección será mediante sufragio y con carácter secreto a través de un sistema de doble vuelta cuando en la primera ningún candidato o candidata haya alcanzado la mayoría absoluta de los votos emitidos. Y se realizará cada cuatro años por los miembros de la asamblea general. Para alcanzar el rango de presidente/a no es necesario ser miembro de la asamblea general, pero en este caso habrán de ser presentados por como mínimo un 15% de los y las miembros de ésta. Su cese estará sujeto a lo que establezcan los estatutos o a la conclusión del periodo de su mandato, a su renuncia, a una moción de censura o cuando presente su candidatura en el caso que ostente la presidencia de la comisión gestora.

Cuando la mitad más uno de los y las miembros presentes en la asamblea general así lo apruebe, el cargo de presidente/a podrá recibir remuneración, siempre y cuando su importe bruto incluidos los gastos sociales establecidos por la legislación no proceda de las subvenciones públicas que recibe la federación que preside<sup>18</sup>. Esta remuneración finalizará cuando concluya el mandato, no pudiendo ampliarse a un periodo posterior al de la duración del cargo. El régimen de dedicación e incompatibilidades a la hora de desempeñar su cargo será el que fijen los estatutos de la federación. Asimismo, en los estatutos de la federación se establecerá el sistema de reelección que podrá ser indefinida o limitada, y en este último caso se especificará el número de posibles mandatos.

La federación podrá contar con un secretario/a que será nombrado/a por el o la presidente de la federación y ejercerá de fedatario/a y asesor/a de este u esta. Cuando la federación cuente con un secretario o secretaria sus funciones serán desempeñadas por el o la presidente/a o por la persona que estime oportuno.

En el caso de que en alguna federación no exista secretario/a, el/la presidente/a de la misma será la persona responsable del desempeño de estas funciones, pudiendo delegarlas en quien que considere oportuno.

Cuando los estatutos así lo dispongan el o la presidente/a podrá nombrar a un/a gerente que será el órgano de administración y tendrá como funciones la llevanza de la contabilidad, la inspección económica de los órganos de la federación, así como aquellas funciones que le vengán encomendadas.

En el caso de la presidencia, los datos no figuran desglosados por años por lo que no podemos realizar los análisis de todo el periodo, pero tomando los de las páginas web, a lo largo del mes de marzo de 2018, tan solo había tres mujeres ocupando la presidencia de las federaciones de remo, salvación y socorrismo y vela.

### Comisión delegada

La comisión delegada tiene como misión apoyar a la asamblea general, y será elegida por esta última a través de sufragio igualitario, libre, directo y secreto por y de entre sus miembros. En el caso en que se produzcan vacantes, se pueden sustituir cada año, siguiendo el mismo procedimiento. La comisión delegada estará formada por un número máximo de 15 miembros más el o la Presidente, que será miembro nato. Respecto a su composición, un tercio de sus miembros será designado por y de entre los y las presidentes de las Federaciones de ámbito autonómico; otro tercio por y de entre los clubes deportivos, siempre y cuando los y las de una Comunidad Autónoma no ostenten más de la mitad de representantes, y otro tercio por el resto de estamentos de manera proporcional a su representación en la asamblea general. No se puede votar por correo a sus miembros. La normativa hace referencia a la presencia de minorías, sin especificar a qué se refiere con este término, y si se podría aplicar al caso de las mujeres. Para que puedan formar parte de la comisión delegada existen especificaciones sobre el número de votos de cada elector/ra.

Tabla 5 Porcentaje de mujeres en la comisión delegada 2005-2017

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación típica	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos						
2005	63	3	8,47	,00	,00	12,79	,00	55,56
2006	64	2	8,27	,00	,00	11,45	,00	50,00
2007	64	2	7,78	,00	,00	10,46	,00	44,44
2008	64	2	7,55	,00	,00	9,81	,00	44,44
2009	64	2	9,26	7,69	,00	10,62	,00	44,44
2010	65	1	9,27	8,33	,00	10,56	,00	44,44

2011	65	1	8,32	7,69	,00	9,61	,00	44,44
2012	65	1	7,96	6,67	,00	9,58	,00	44,44
2013	66	0	10,58	7,69	,00	16,05	,00	100,00
2014	65	1	9,61	8,33	,00	10,83	,00	55,56
2015	64	2	9,74	9,17	,00	10,59	,00	50,00
2016	64	2	11,36	10,00	,00	11,72	,00	60,00
2017	65	1	11,41	9,09	,00	12,37	,00	70,00

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

La media de mujeres en las comisiones delegadas es más baja que en las asambleas generales, oscilando desde el 7,55% de 2008 al 11,41% de 2017 (Tabla 5). El último año analizado representa por tanto el mayor porcentaje de mujeres del periodo objeto de estudio, siendo esta cifra muy baja, y lejos de cumplir con las recomendaciones de incorporar a mujeres en los órganos de gobierno tal y como se viene reclamando tanto desde la normativa nacional como desde el ámbito internacional. Todos los años se observan federaciones sin mujeres, de hecho, el valor más frecuente es la ausencia de mujeres. El mayor porcentaje de mujeres en una federación es del 100,00%, que se da en boxeo el año 2013, el siguiente es del 70% en gimnasia en 2017, y el 60% en esta misma modalidad deportiva en 2016. A pesar de encontrar algún valor elevado algún año concreto y en alguna federación determinada, la evolución del porcentaje de mujeres en las comisiones delegadas es lenta.

### Junta Directiva

La junta directiva se elige para apoyar al o a la presidente/a de la federación y será presidida por este u esta. Cuando en una federación exista junta directiva, ésta será el órgano colegiado de gestión. Se trata de un órgano complementario de los de gobierno. Es el equivalente al consejo de administración de otro tipo de organizaciones. Sus miembros serán nominados/as y disueltos/as por el o la presidente, y cuando no formen parte de la asamblea general podrán acceder a sus reuniones con voz, pero sin voto.

Respecto a su composición, la legislación española no hace referencias al equilibrio entre hombres y mujeres, y remite a los estatutos y normas reglamentarias de la federación su regulación. Se prevé que un vicepresidente o vicepresidenta lo sustituya cuando este o esta esté ausente, en este caso deberá ser miembro de la asamblea general. A diferencia del cargo de presidente/a, los y las miembros de la junta directiva no recibirán remuneración por el desempeño de su cargo.

Cuando se convoquen elecciones a la federación, las juntas directivas se disolverán para constituirse en comisiones gestoras.

Tabla 6 Porcentaje de mujeres en la junta directiva 2005-2017

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación típica	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos						
2005	64	2	10,22	7,64	,00	10,27	,00	46,84
2006	64	2	10,04	8,13	,00	9,88	,00	46,25
2007	65	1	9,62	7,69	,00	9,22	,00	36,17
2008	65	1	10,62	8,87	,00	9,61	,00	51,28
2009	66	0	10,99	9,70	,00	9,97	,00	56,25
2010	66	0	10,71	9,70	,00	9,61	,00	56,25
2011	66	0	10,65	9,49	,00	9,31	,00	52,50
2012	66	0	10,69	9,27	,00	9,98	,00	62,50
2013	63	3	11,04	9,23	,00	10,69	,00	68,35
2014	65	1	10,95	9,62	,00	10,01	,00	68,35
2015	64	2	11,39	10,00	,00	9,97	,00	67,50
2016	64	2	13,08	11,54	,00	10,38	,00	61,25
2017	66	0	13,13	11,62	,00	10,62	,00	66,25

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

Respecto a la participación femenina en las juntas directivas lo más frecuente es encontrar federaciones sin mujeres, al igual que en las asambleas y en las comisiones delegadas (Tabla 6). La media de mujeres oscila entre el 9,62% en 2007 hasta un 13,13% en 2017. La evolución es lenta, aunque algunos años se observa en algunas federaciones porcentajes superiores de mujeres que de hombres.

### Comité de Árbitros/as y jueces/zas

El Comité de árbitros/as y jueces/zas será obligatorio, y su presidente/a será designado por el o la Presidente de la federación. Sus funciones serán según el artículo 22.2 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas:

- Establecimiento de los niveles de formación arbitral.
- Clasificación técnica de los y las jueces/zas o árbitros o árbitras.
- Propuesta de los candidatos/as a juez/a o árbitro/a internacionales.
- Aprobación de las normas administrativas regulando el arbitraje.
- Coordinación con las Federaciones territoriales los niveles de formación.
- Designación a colegiados/as en las competiciones de ámbito estatal no profesionales.

Tabla 7 Porcentaje de mujeres en el Comité de Árbitros/as y jueces/zas 2005-2017

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación típica	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos						
2005	52	14	12,24	,00	,00	19,35	,00	100,00
2006	51	15	10,27	,00	,00	13,26	,00	50,00
2007	52	14	12,95	6,67	,00	15,94	,00	66,67
2008	54	12	12,34	,00	,00	15,82	,00	60,00
2009	53	13	13,58	9,58	,00	15,93	,00	60,00
2010	52	14	14,41	12,79	,00	16,36	,00	61,54
2011	52	14	14,40	12,98	,00	16,20	,00	58,57
2012	52	14	13,22	10,40	,00	15,98	,00	52,86
2013	51	15	14,60	14,29	,00	15,75	,00	50,85
2014	53	13	13,86	12,03	,00	15,71	,00	50,00
2015	55	11	13,81	11,11	,00	15,88	,00	50,00
2016	55	11	12,43	,00	,00	15,89	,00	54,73
2017	54	12	15,19	11,81	,00	16,57	,00	55,56

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

Ligeramente más favorables a las mujeres son los datos correspondientes a su representación en el comité de árbitros/as y jueces/zas (Tabla 7), oscilando entre el 10,27% de 2006 y el 15,19% de 2017. Si bien, cabe señalar que lo más frecuente es encontrar comités sin mujeres. El mínimo todos los años es de cero mujeres y el máximo de 100 en 2015. Todos los años hay al menos un comité o bien paritario o con mayor porcentaje de mujeres que de hombres.

### Otros comités

Según dispone el artículo 21 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas “En cada Federación deportiva española podrán constituirse cuantos comités se consideren necesarios, tanto aquellos que respondan al desarrollo de una modalidad deportiva específica amparada por la Federación, como los que atiendan al funcionamiento de los colectivos y estamentos integrantes de la misma, y los de carácter estrictamente deportivos. Los presidentes de los comités de modalidades deportivas, cuando existan, serán elegidos por el colectivo interesado en la forma que establezcan sus normas reglamentarias. El resto de presidentes de los comités serán designados por el presidente de la federación. En los reglamentos federativos se reflejará su funcionamiento y las competencias delegadas por la federación en estos comités”.



Tabla 8 Porcentaje de mujeres en otros comités 2005-2017

	N		Media	Mediana	Moda	Desviación típica	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos						
2005	62	4	13,14	12,03	,00	12,71	,00	50,00
2006	64	2	7,80	1,46	,00	10,86	,00	50,00
2007	65	1	14,67	12,50	,00	14,27	,00	64,29
2008	64	2	16,29	12,91	,00	15,84	,00	66,67
2009	62	4	17,57	13,81	,00	15,23	,00	50,00
2010	64	2	16,78	12,25	,00	16,60	,00	80,00
2011	64	2	17,41	14,52	,00	15,72	,00	80,00
2012	61	5	20,36	17,39	,00	18,60	,00	100,00
2013	63	3	19,04	19,05	,00	14,95	,00	51,61
2014	63	3	19,66	18,37	,00	16,18	,00	75,00
2015	63	3	20,64	19,15	,00	16,67	,00	80,00
2016	63	3	23,27	21,43	,00	18,26	,00	100,00
2017	62	4	22,50	22,26	,00	14,63	,00	56,41

Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

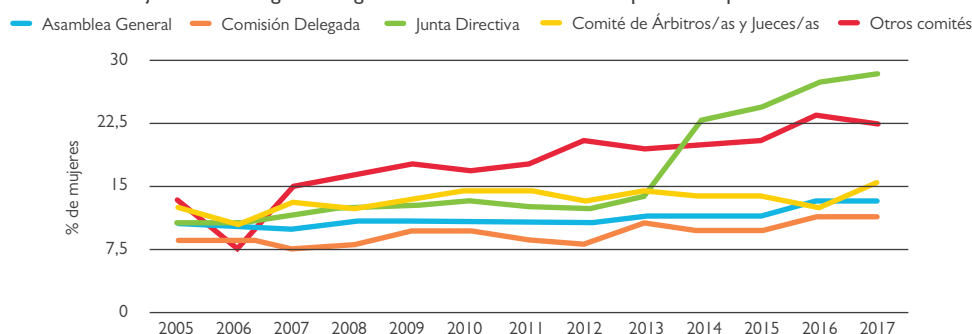
En otros comités la presencia femenina es algo superior al resto de órganos de gobierno, aunque lo mas frecuente sigue siendo encontrar federaciones sin mujeres (Tabla 8). La media de mujeres oscila del 7,8% de 2006 al 23,27% de 2016, en 2017 disminuyó respecto al año previo, siendo del 22,50%. Al menos hay dos años en los que hay algún comité exclusivamente femenino, y todos los años, hay comités o paritarios o con un porcentaje mayor de mujeres que de hombres, pero también hay que destacar que todos los años se pueden observar comités completamente masculinos.

### Evolución de la participación femenina en los diferentes órganos de gobierno

El Gráfico 1 muestra la evolución de la participación femenina en los órganos de gobierno de las federaciones deportivas durante el período 2005-2017. A fines de 2006, cuando la tendencia debería haber aumentado para cumplir con el objetivo del COI, ocurrió lo contrario, el porcentaje de mujeres disminuyó en todos los órganos de gobierno. A partir de 2006 y con un año de retraso, comienza lentamente el incremento de mujeres en todos los órganos analizados. En el único órgano de toma de decisiones con mayor presencia de mujeres, y en el que, por primera vez en 2012, se logró el objetivo establecido por el Comité Olímpico Internacional, de tener al menos un 20% de mujeres fue en “otros comités”, a pesar de siete años de retraso respecto al plazo previsto. En la junta directiva, se observa un cambio en la tendencia a partir de 2013, que supera el objetivo fijado para 2015, con ocho años de demora. Si los puestos de gestión no se crean o eliminan, es difícil incluir a las mujeres en órganos de gobierno, ya que las federaciones están ignorando las recomendaciones tanto del COI como de otras organizaciones con respecto al aumento de presencia femenina en las esferas de toma de decisiones sobre la gestión deportiva en los niveles más altos.

Gráfico 1: Evolución de la participación de mujeres en órganos de gobierno de las federaciones deportivas

Las mujeres en los órganos de gobierno de las federaciones deportivas españolas 2005-2017



Fuente: Elaboración propia con datos de la web del Consejo Superior de Deportes (2018)

## 5. Conclusiones

La participación de las mujeres en el deporte, al igual que en otros ámbitos, ha venido marcada por la invisibilidad, los prejuicios, y una tendencia a identificar deporte con virilidad (Orthous, 2015). La incorporación femenina a los juegos olímpicos y al Comité Olímpico Internacional fue lenta en sus inicios, y se consiguió gracias a la presión ejercida por las federaciones deportivas internacionales y organizaciones feministas.

A lo largo del capítulo se ha podido confirmar que la presencia femenina en el gobierno corporativo de las organizaciones deportivas es escasa, y la evolución hacia la paridad está siendo lenta. Diversas voces del escenario internacional reclaman una mayor participación de las mujeres en los órganos de toma de decisiones, pero incluso algunos organismos, a la vez que establecen las advertencias para conseguir una mayor paridad, no son capaces de cumplir la igualdad real en el gobierno corporativo de sus propias organizaciones. Destaca especialmente que el Comité Olímpico Internacional marcara como objetivo incluir al menos a un 20% de mujeres en sus órganos de decisión antes del 31 de diciembre de 2005, y no se haya cumplido a día de hoy en la mayoría de las organizaciones.

En lo que respecta código de gobierno corporativo de las organizaciones deportivas, en España su contenido apenas está desarrollado y no existen referencias a la presencia femenina en los espacios de decisión de estas entidades, a diferencia del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas españolas donde hay recomendaciones para conseguir consejos de administración más paritarios.

Analizados los datos tomados del Consejo Superior de Deportes, y que comienzan precisamente el año en el que las federaciones deberían haber cumplido su objetivo marcado por el Comité Olímpico Internacional de al menos un 20% de mujeres en los órganos de decisión, se puede observar que si se hace el análisis del conjunto de federaciones, en la asamblea general no se cumple el objetivo ninguno de los años, y la mayoría de estos periodos, el porcentaje medio de mujeres no llega ni siquiera a la mitad de la cifra objetivo. En el caso de las comisiones delegadas, las cifras todavía son más desfavorables a las mujeres que las de las asambleas generales. En las juntas directiva tampoco se cumple el objetivo ningún año y las cifras se acercan a las de las asambleas generales. En el Comité de Árbitros/as y jueces/zas, aunque los porcentajes son algo más altos que en los órganos anteriores, tampoco se alcanza el objetivo ningún año analizado. En otras comisiones se alcanza el objetivo marcado para finales de 2005 en cuatro de los doce años analizados. Se puede decir que de manera global tan solo en otras comisiones se alcanza el objetivo del 20% de mujeres.

Al observar los valores máximos y mínimos sí que se identifican federaciones con órganos de gobierno paritarios o en los que el porcentaje de mujeres supera al de hombres, y que por lo tanto han cumplido con el objetivo del Comité Olímpico Internacional, por lo que quedaría pendiente un análisis pormenorizado de aquellas federaciones que han superado los objetivos, aspecto que se abordará en un trabajo posterior. Además, es preciso hacer una reflexión sobre las dificultades para incluir a mujeres en los órganos de toma de decisiones de las federaciones deportivas, ya que como indican Robles y Escobar (2007) su incorporación depende de la creación o eliminación de puestos directivos.

También destaca que el valor que se repite con mayor frecuencia en el periodo analizado sea de cero mujeres. Por lo que se concluye que a este ritmo muchos años deberán de transcurrir para que se consiga la verdadera paridad, a no ser que se tomen medidas para corregir estas desigualdades, ya que las federaciones siguen desoyendo las recomendaciones tanto del COI como de otros organismos respecto al incremento de mujeres en órganos de gestión deportiva en los niveles más altos (Robles y Escobar, 2007).

## 7. Referencias

- Alfaro, Elida, Bengoechea, Mercedes y Vázquez, Benilde (2010). *Hablamos de deporte en femenino y masculino*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Alfaro, Elida, Vázquez, Benilde, Gallardo, Jana María, y Lilian, Silvia (2013). "Mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones públicas deportivas de la Comunidad de Madrid". *Agora para la educación física y el deporte*, 15(1): 40-53.
- Bilbao, M. José (2007). Conferencias Mujeres y Deporte. Viena y Kumamoto Conferencias 2006. Consell Català de l'Esport, Esplugues de Llobregat.
- Boulogne, Yves-Pierre (2000). "Pierre de Coubertin et le sport féminin". *Olympic Review*, XXVI (31): 23-26.
- Chamerois, Nicolas and Gillon, Pascal (2001). "Women's athletics: between globalization and confiscation?". *Olympic Review*, February-March, 37: 63-68.
- Comité Olímpico Internacional (COI) (2018). Examen sobre igualdad de género. Informe del COI sobre igualdad de género. En <https://www.olympic.org/-/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-SPA.pdf?la=en&hash=C3E37A4C6DF0037DF087ADE7CE84E-3AA95FB4E41> (consultado el 09 de marzo de 2019)
- Consejo Superior de Deportes (2018). Memoria 2017/Otras Estadísticas/Resumen general.
- Dosal, Rodrigo, Mejía, María Paula y Capdevilla, Lluís (2017). "Deporte y equidad de género Sport and gender equity". *ECONOMÍA* 14(40): 121-131.
- Étienne, Françoise et Étienne, Roland (2004). "Les Jeux Olympiques de 1896: réflexions sur une renaissance". *Études balkaniques*, 11: 1-17. En <http://journals.openedition.org/etudesbalkaniques/167> (consultado el 21 diciembre de 2018).
- European Commission Sport (2014). Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014-2020. Approved by the Group of Experts 'Gender Equality in Sport' at its meeting in Brussels on 18 February 2014. [http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf). (consultado el 21 diciembre de 2018).
- Fasting, Kari (2003). "Women and sport in Norway". En Gertrud Pfister & Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 15-34). London: Routledge.
- Fernández Luque, José Antonio (2015). "La mujer en los cargos de dirección del movimiento olímpico". *Materiales para la Historia del Deporte*. Suplemento Especial 2: 220-227.
- Group of Experts 'Gender Equality in Sport' (2014). Gender Equality in Sport. Proposal for Strategic Actions 2014 – 2020, Brussels, The Sport Unit of the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission.
- International Olympic Committee (2016). "Women in the Olympic Movement". Factsheet women in the Olympic movement, Olympic Studies Centre Château de Vidy.
- Jiménez Morales, Roberto (2015). El deporte femenino español en los Juegos Olímpicos. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Leruite Cabrera, María Teresa, Martos Fernández, Pilar, y Zabala Díaz, Mikel (2015). "Análisis del deporte femenino español de competición desde la perspectiva de protagonistas clave". *Retos Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 28: 3-8.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). *Anuario de Estadísticas Deportivas*. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mayo.
- Miragaya, Ana María (2006). The Process of Inclusion of Women in the Olympic Games. (Ph.D. Dissertation). Rio de Janeiro: PPGEF/UGF. En <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.9677&rep=rep1&type=pdf> (consultado el 30 de diciembre de 2018).
- Montenegro Leza, Sofía (2016). "El antes y el después de la Ley Orgánica 3/ 2007". *REDUR*, 117-136.
- Orthous, Marie-Hélène (2015). "La psicología deportiva de Pierre de Coubertin: génesis, características, obstáculos".

- Peyró Santana (2002). Las Mujeres en la Dirección, Gestión y Organización de la alta competición Deportiva. En VV.AA (Eds) Las mujeres en la alta competición deportiva (Madrid Consejo Superior de Deportes), 129-148.
- Pfister, Gertrud & Hartmann-Tews, Ilse (2003). "Women' inclusion in sport. International and comparative findings". En Gertrud Pfister and Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 266-280). London: Routledge.
- Puig, Nuria y Soler, Susana (2003). "Women and sport in Spain". En Gertrud Pfister and Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 83-101). London: Routledge.
- Puig, Nuria y Soler, Susana (2004). "Mujer y deporte en España: Estado de la cuestión y propuesta interpretativa". *Apunts: Educación Física y Deportes*, 76: 71-78.
- Robles Fernández, Fe y Escobar Ventura, Kika (2007). "Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006". Comisión Mujer y Deporte, Comité Olímpico Español.
- Sainz de Baranda Andújar, Clara (2013). Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010). Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid.
- Shaw, Sally and Penney, Dawn (2003). "Gender equity policies in national governing bodies: An oxymoron or a vehicle for change?". *European Sport Management Quarterly*, 3: 78-102.
- Vázquez, Benilde (2002). "La mujer en ámbitos competitivos: el ámbito deportivo". FAISCA. *Revista de Altas Capacidades*, 9: 56-69.

## 6. Legislación

- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990. TEXTO CONSOLIDADO. Última modificación: 17 de septiembre de 2014.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, BOE Núm. 295, martes 10 de diciembre de 2013.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas, Núm. 304, lunes 21 de diciembre de 2015.
- Orden ECI/3567/2007, de 4 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las Federaciones deportivas españolas, BOE Núm. 294, sábado 8 diciembre 2007.
- Orden PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres.
- Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.

# 4

bölüm

## **Türk kadınının iş hayatındaki gelişiminin tarihsel süreci**

**Gonca Güngör Göksu**  
Sakarya Üniversitesi, Türkiye



Günümüzde kadın hakları daha önemli bir konu olmaya başlamıştır. Özellikle, kurumlarda yönetici olarak kadınların katılımı son yıllarda üzerinde tartışılan önemli bir konudur. Çünkü kadınların gücü ve yetenekleri, yönetici olma açısından anlaşılmaya başlanmıştır. Sivil toplum kuruluşları gibi daha fazla hükümet dışı organizasyonlar da 2000'li yıllardan beri farklı platformlarda kadın konularına vurgu yapmaktadırlar. Fakat sorun tam anlamıyla hâlen çözülmüş değildir. Avrupa Komisyonu tarafından 2014 yılında yayınlanan rapora göre, kadınların karar alma ve yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları engeller, kadınların ve erkeklerin çeşitli tutum ve davranışları ile kısmen açıklanabilir. Bu tür faktörler, eşit haklar, toplumsal cinsiyet rolleri, toplumsal cinsiyet rejimleri ve toplumsal cinsiyet düzeni ile ilgilidir ve kültürel engeller olarak düşünülebilir.

Terjesen ve diğerleri (2009), kurumsal yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet çeşitliliği, daha etkili bir kurumsal yönetişime iki farklı şekilde katkıda bulunduğunu önermektedirler. İlk katkı, cinsiyet çeşitliliğinin kurumlara bireysel etkileşimler ve kurullardaki çeşitlendirme süreci yoluyla yardımcı olmasıdır. Terjesen ve diğerlerine göre; yönetim kurullarında görevli mevcut kadınların diğer üyelerin fikirlerine daha fazla duyarlılık sağladığı gibi önemli bir sonuca ulaşmışlardır. Kadınlar yetenekleri, bilgileri, uygulamaları, tartışma ve karar alma süreçlerine farklı bir bakış açıları ile kurulları etkilemektedir. İkinci katkıya göre kurullarda üç veya daha fazla kadının olması, finansal olmayan performans ölçümlerinin, inovasyonun ve aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğun desteklenmesinde daha etkili olmaktadır.

Farklı alanlarda kadınların karşılaştıkları engeller spor organizasyonları kapsamında da geçerlidir. Spor etkinliklerinde kadın katılımcıların sayıları artmasına rağmen, kadınlar sporun tüm alanlarında özellikle liderlik pozisyonlarında yetersiz temsil edilmektedirler (Burton, 2015). Örneğin; 2010 yılında Ulusal Olimpiyat Komitelerinde kadınların temsiliyet oranı %17.6 iken, uluslararası federasyonlarda %18.3'tü (Henry ve Robinson, 2010). 39 ülkede 1599 ulusal spor organizasyonlarını kapsayan Sydney Scoreboard raporuna göre, 2014 yılında ulusal spor organizasyonları kapsamında yönetim kurulu üyesi olan kadınların yüzdesi %20.7 iken, ulusal spor federasyonları kapsamında aynı oran %13.3'tü. Genel sekreter olan kadınların oranı ise %21'di. Aynı raporda yönetim kurul başkanları olarak kadınların durumu incelendiğinde ise oran %8 civarındadır (International Working Group on Women and Sport, 2018).

Yönetimde kadınların sayısını arttırmak için farklı ülkelerde cinsiyet çeşitliliği ile ilgili hedefler ve kotalar tercih edilmektedir. Bu doğrultuda cinsiyet rejim yaklaşımının uygulanması, spor ve cinsiyet yönetimindeki en son gelişmelerden birini ifade etmektedir (Adriaanse ve Schofield, 2014). Avrupa Birliği'nin 2020 hedeflerine göre, ulusal ve uluslararası stratejik eylem planları ve katkıları aşağıda yer almaktadır (European Commission, 2014):

- Avrupa'da ulusal spor organizasyonlarının yönetim kurulları ve komiteleri kapsamında, kadınların oranı en az %40 olmalı ve bu oran uluslararası spor organizasyonlarında ise %30 olmalıdır.
- Profesyonel spor yönetimleri ve kamu spor kurumlarının yönetiminde kadınların oranı en az %40 olmalıdır.
- Tüm spor organizasyonları, bir eylem planı çerçevesince üzere cinsiyet eşitliği politikasını uygulamaya koymalıdır.

İşverenler kadın yöneticilerden ziyade, erkek yöneticilerle çalışmaya daha çok gönüllülerdir. Özellikle, erkek işverenler kadın yöneticilere daha fazla şans vermemektedir. Böylece kadınların liderlik pozisyonlarındaki sayıları kısıtlı kalmaktadır (Koca ve Öztürk, 2015). Kadınların spor örgütlerinin liderlik pozisyonlarında neden yeterince temsil edilmedikleri sorusu üzerine odaklanılırsa, elbette bu sorun pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler (Karaçam ve Koca, 2015: 210):

- Erkeklerin baskısı
- Geleneksel inançlar,
- Toplumsal cinsiyet kalıpları,
- Kadınların ailelerindeki rolleri ile ilgili baskılar,
- Spor yönetim kurullarında kadın sporculara yönelik daha az ilginin olması,
- Spor kuruluşlarında kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar/algılar,
- Mevcut yöneticinin cinsiyeti ve
- Ev işi sorumluluklarıdır.

Belki bu problem ile ilgili en baskın faktör toplumsal cinsiyet kalıplarıdır. Toplumsal cinsiyet kalıpları; spor kuruluşlarında cinsiyet eşitliğine yönelik süreci belirleyen kültürel kısıtlar olarak tanımlanmaktadır ve liderlik pozisyonlarında kadınlara yönelik olumsuz tutumlara katkıda bulunmaktadır (Koca, Arslan and Aşçı, 2011). Toplumsal cinsiyet kalıpları, insanların erkek ya da kadın üyeler hakkında sahip olduğu inançlar anlamına gelmektedir (Özkan ve Lajunen, 2005). Ayrıca toplumsal cinsiyet kalıpları kadınlar üzerinde işverenlerin ve diğer yöneticilerin algılarını etkilemektedir. Bu yüzden kadınlar, duygusal, sezgisel ve sosyal yönelimli olarak tanımlanmaktadır (Simmons, 2011). Toplumsal cinsiyet kalıpları; cinsiyetler arasındaki tutum, değer, ilgi alanları ve sosyal ilişkiler farklılıkları olarak kabul edilen yaygın inançlar ve algılardır. Kadınların yönetim pozisyonlarında kısıtlandırılmasında etkili olan diğer önemli faktörlerden biri ev ve çocuk sorumluluklarıdır. Çünkü kadınlar hem iş hayatında hem de evlerinde çalışmaktadırlar. Böylece özel yaşamlarında erkeklerden daha çok sorumluluğa sahiplerdir. Bu nedenlerden dolayı kadınlar ya liderlik pozisyonlarında çalışmayı tercih etmezler ya da erkek işverenler tarafından tercih edilmezler. Koca ve Öztürk'ün (2015) çalışmasına göre, toplumsal cinsiyet kalıpları, yönetim pozisyonlarında kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkları anlamak için teorik bir temel anlamına gelen Rol Çakışma Teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Bu kapsamda kadınlar, yönetim için daha az yeteneklere sahip olarak algılanmaktadır. Bu yüzden erkekler genellikle liderlik pozisyonlarına seçilmektedir.

Daha detaylı olarak Rol Çakışma Teorisi, cinsiyet rollerini iki farklı kategoride tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi, bir grubun üyeleri hakkında mutabakat beklentisi olarak değerlendirilen tanımlayıcı normlardır. Tanımlayıcı normlar, kadınların erkeklere göre daha az liderlik kabiliyetine sahip olduğu algısını içerir. İkincisi, bir grup insanın yapması ya da yapmaması gerektiği konusunda mutabakat beklentisi olarak tanımlanan ihtiyatlı normlardır. ihtiyatlı normlar, liderlik rolünün gereklerini yerine getiren kadınların davranışlarını daha az olumlu değerlendirmektedir (Berkman, 2008). Yönetim pozisyonlarında kadınların daha az temsil edilmesinin nedenleri; makro, orta ve mikro düzeyde açıklanabilir. Makro düzeyde, nedenler; örgütsel demografi, erkek baskısı, iktidarın etkisi, paydaş etkisi ve kurumsallaşmış ayrımcılık açısından incelenebilir. Orta düzeyde örgütsel operasyonlar, örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet kalıpları, erişim ve muamele ayrımcılığı kadınların yetersiz temsil edilmesinde etkili olabilir. Ayrıca insan ve sosyal sermaye bağlamında değerlendirilebilecek sebepler ve kendini sınırlayan davranışlar mikro düzeyde analiz edilebilir (Burton, 2015).

Türkiye’de erkekler “baskın, bağımsız, rekabetçi ve liderlik yeteneğine sahip” olarak tanımlanmalarına rağmen, tersine kadınlar, ev işlerinde ve çocuk yetiştirmede itaatkâr, bağımlı, bakım ve iyilik olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyet eşitsizliğini konu alan birçok çalışmada, yönetsel pozisyonlarda erkeklerden kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet kalıplaşmanın devam ettiği vurgulanmaktadır (Berkman, 2008). Sonuç olarak, çalışmanın amacına ulaşmak için Osmanlı Döneminden günümüze kadın hareketleri araştırılmış ve ayrıca kadın sayılarının kurumsal yönetim kurullarında artırılmasına yönelik yasal sistem hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise spor da kadınların katılım oranları ve kadınların Türk spor kuruluşlarının yönetimine katılım oranları analiz edilmiştir. Özellikle başkan, genel sekreter, yönetim kurulu üyesi pozisyonlarında kadınların durumu araştırılmış ve kapsamlı bilgi sunulmuştur.

## 2. İş Hayatında Türk Kadınlarının Gelişmelerinin Tarihsel Süreci

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren kadın hareketleri hızlanmıştır ve böylece kadınların isimleri birçok alanda daha çok duyulmaya başlanmıştır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak, birçok sektörde cinsiyet eşitliği prensipleri yaygın bir şekilde kabul görmektedir ve son yıllardaki önemli konulardan biri olmaya başlamıştır (Koca ve diğerleri, 2011). Türk kadının gelişimi incelenirken, kadın hareketleri üç farklı döneme ayrılabilir. İlgili dönemler (Esteban-Salvador ve Güngör Göksu, 2017):

- Birinci periyot Osmanlı İmparatorluğu’nun son yıllarını,
- İkinci periyot, Türkiye Cumhuriyeti Devletinin ilk yıllarını,
- Son periyot, 1980 sonrası dönemi içermektedir.

Osmanlı döneminde kadınların pozisyonları, sosyal ve toplumsal gelenekler bağlamında korunmuş ve kadınlar ailenin geçimine katkıda bulunmuştur (Parlaktuna, 2010). Bu dönemde İslami düşünceler baskındı. Bu sebeple

çalışma hayatında kadınların katılımı islam inançlarına göre şekillenmişti. Müslüman olmayan kadınlar çoğunlukla endüstrileşmiş alanlarda çalışırken, Müslüman kadınlar daha çok tarım sektöründe veya küçük atölyelerde çalışmaktaydı (Taş and Akyol, 2015). Örneğin; 1908 yılında Osmanlı endüstri sektöründe 250.000 işçinin olduğu tahmin edilmektedir, fakat sadece 75.000'ini kadın işçilerden oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle; toplam çalışanların %30'u kadınlardan oluşmaktaydı. Kadınlar, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kamu sektöründe eğitim ve sağlık gibi alanlarda rol almıştır (Önder, 2013).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunu takip eden yıllarda, tüm mesleklerde kadınların temsil edilmesinin önemi ve kadınların erkeklerle eşit eğitim hakkına sahip olması gerektiği anlaşılmıştır (Gelgeç-Bakacak, 2009). 1924 yılında yeni eğitim sistemi kabul edilmiş ve böylece kadınlar eğitimsel düzeyde erkeklerle eşit haklar elde etmişlerdir (Koca ve Hacisoğlu, 2010). 4 Ekim 1926 tarihinde Türk Medeni Kanunu'nun kabul edilmesiyle, kadınlar erkeklerle eşit vatandaşlık haklarına sahip olmuşlardır (Erdem, 2015). 1930 yılında Türk kadını oy kullanma hakkında sahip olmuştur (Koca ve Hacisoğlu, 2010). Ek olarak, 5 Aralık 1934 tarihinde Türk kadınları seçme ve seçilme hakkını kazanmışlardır. Endüstrileşme sürecinin başlamasını içeren 1950 yılından sonra, çalışma hayatındaki kadınların sayısı artmaya başlamıştır (Koca ve diğerleri, 2011).

1971 yılında, 1475 sayılı Çalışma Kanunu kabul edilmiştir ve 1471 sayılı İş Kanunu kadın emeğinin korunmasına yönelik "eşit işe eşit ücret" ilkesini sağlamaya yönelik bazı hükümler içeriyordu. Kadın konusu ancak Türkiye'nin Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990-1994) ilk defa bir sektör olarak kabul gördü (Önder, 2013). İncelenen üç dönemde içerisinde en önemli zaman periyot üçüncü dönemdir. Çünkü kadınlar 1980 askeri darbesinden itibaren sosyal ve ekonomik alanlarda daha aktif olmaya başlamıştır (Soysal, 2009). 1980 yılından itibaren, Türkiye'de dışa açık ekonomi politikası uygulanmaya başlanmış ve emek piyasasında kadının entegrasyonu daha çok teşvik edilmeye başlanmıştır. Türkiye'nin makroekonomik yapısındaki dönüşüm, toplumda kadınların ve erkeklerin geleneksel rollerini etkilemiş, iyi eğitilmiş kadınların sayısında ve onların gelir seviyesinde artışa neden olmuştur (Koca ve diğerleri, 2011).

1980'li yıllarda kadın hareketlerinin artan öneminden ve Avrupa Birliği'nin bir üyesi olma çabalarından dolayı (Koca ve Hacisoğlu, 2010), Türkiye 1985 yılında *Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi*'ni kabul etmiştir. Bundan sonra, Türkiye hükümeti *Pekin Deklarasyonu* ve *Eylem Platformu*'nu imzalamıştır. Böylece toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmıştır. Ayrıca *Türkiye, Eşit Ücret Sözleşmesini, İstihdam ve Mesleklere Göre Ayrımcılık Sözleşmesini, İstihdam Politikası ile ilgili Sözleşmesini* ve *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin Sözleşmeyi* imzalayarak taraf olmaya başlamıştır.

1990 yılında, çalışma hayatı hakkındaki kanun kadınlar lehine değiştirilmiştir. Böylece kadınlar, eşlerinin izinleri olmadan çalışma hakkına sahip olmaya başlamışlardır. 2001 yılından itibaren, evlenme sırasında edinilen mülkün eşit bölünmesi gibi yeni hakları içeren ve ev işlerinde kadınların görünmez emeğine ekonomik bir değer atan yeni Türk Medeni Kanunu uygulanmaktadır (Koca and Hacisoğlu, 2010).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanan 2017 Kadın İstatistikleri raporuna göre, Türkiye'de 15 yaş ve üzeri istihdam edilenlerin oranı % 46,3'tür. Bu oranın %28'i kadınlardan oluşmaktayken, %65,1'inin erkekler oluşturmaktadır. 2014'te kadınların orta ve üst düzey yönetim seviyelerinde temsil oranı %14,4 olmasına rağmen, 2017 yılında bu oran yüzde iki puan artarak %16,6'ya yükselmiştir (TUIK, 2017). Ancak, yönetim kademelerinde kadın sayısı halen yetersizdir. Kadınlar genellikle Türkiye'de düşük gelirli özel işler kapsamında istihdam edilmektedir. Yönetim pozisyonlarında kadınların yetersiz temsil edilmesinin ana sebepleri ise şunlardır: (i) Cinsiyete dayalı iş tanımları, (ii) Örgütsel kültür, (iii) Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önündeki engeller, (iv) Çocuklar ve ev sorumlulukları, (v) Sosyal onaylanmama ve (vi) Cinsiyete dayalı toplumsal kalıplaşma (Koca, Arslan ve Aşçı, 2011). Kadınların yetersiz istihdam edilmesiyle ve yönetim pozisyonlarında daha az yer almalarıyla ilgili bir diğer önemli konu ise eğitim düzeyidir. Türkiye'de 2016 yılında okuryazar olmayan kadınların yüzdesi %8,5, lisans öğrencilerinin yüzdesi ise sadece %14,2'dir (TUIK, 2017).

1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra, cinsiyet eşitliği açısından bir modernleşme süreci uygulanmaya başlanmıştır. Fakat günümüzde halen çalışma, iş, politika ve spor alanlarının temsilde cinsiyet eşitsizliği devam etmektedir (Koca ve Hacisoğlu, 2010). Dünya Ekonomi Forumu tarafından hesaplanan 2017 yılına ait seçilmiş kadın skorları Türk kadının durumunu özetlemek ve diğer ülkelerle karşılaştırma yapmak amacıyla Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Türkiye'nin 2017 Yılında Küresel Cinsiyet Eşitliği Skorları

Konu	Dünya Sıralaması	Skor	Ülkelerin Ortalaması	Kadın Oranı (%)
<b>Türkiye'nin Küresel Skoru</b>	<b>131</b>	<b>0,625</b>	<b>0,680</b>	-
<b>Ekonomik Katılım ve Fırsat</b>	<b>128</b>	<b>0,471</b>	<b>0,585</b>	-
İşgücüne Katılım	131	0,439	0,667	33,6
Benzer İş İçin Ücret Eşitliği (Anket)	94	0,590	0,634	-
Tahmin Edilen Gelir (Satın Alam Gücü Paritesi, US\$)	122	0,440	0,509	14,917
Milletvekili, Üst Düzey Yetkililer ve Yöneticiler	107	0,178	0,320	15,1
Profesyonel Ve Teknik Çalışanlar	104	0,638	0,758	39,0
<b>Eğitime Katılım</b>	<b>101</b>	<b>0,965</b>	<b>0,953</b>	-
Yükseköğretime Katılım	105	0,874	0,938	88,3
<b>Sağlık ve Hayatta Kalma</b>	<b>59</b>	<b>0,977</b>	<b>0,956</b>	-
<b>Politik Yetki</b>	<b>118</b>	<b>0,088</b>	<b>0,227</b>	-
Millet Meclisindeki Katılım	108	0,171	0,279	14,6
Kadın Bakanlar	135	0,040	0,209	3,8
Kadın devlet başkanı ile geçen yıllar 1	38	0,057	0,200	2,7

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Cinsiyet Aralığı Raporu 2017.

2017 Küresel Cinsiyet Aralığı Raporu'na göre, Türkiye'nin ortalama puanı 144 ülke içerisinde 131. sıradadır. Türkiye sıralama durumu aşağıdaki gibi açıklanabilir:

*"Öte yandan Türkiye (131), mesleki ve teknik rollerin yanı sıra yükseköğretim, ortaöğretim ve ilköğretime kaydolmanın yanı sıra, kanun koyucu, üst düzey yönetici ve yönetici pozisyonlarındaki cinsiyet açığını kapatmaya yönelik ilerlemeye kaydetmektedir. Ancak, aynı zamanda Türkiye siyasi güçlendirmenin toplumsal cinsiyet açığının genişletilmesi ve 2013 yılından itibaren ilk kez Sağlık ve Hayatta kalma konusundaki cinsiyet açığını tekrar başlatmasıyla da karşı karşıyadır."* (Küresel Cinsiyet Aralığı Raporu, 2017, s.21).

Bütün alanlar içerisinde Türkiye'nin en iyi skoru, 0,977 skor ile sağlık ve hayatta kalma kategorisindedir ve bu oranın Dünya ortalaması 0,956'dır. Aynı zamanda, eğitime katılımda kadınların skoru dikkate değer biçimde iyidir. Tersine Türkiye'nin en kötü skoru, bütün araştırılan alanlar içerisinde 128. sıra ile ekonomik katılım ve fırsat kategorisindedir. Örneğin; iş hayatındaki kadınların yüzdesi %33,6'dır. Tüm ülkelerin ortalama puanı 0,667 olmasına rağmen, Türkiye'nin skor puanı 0,439'dur. Bu yüzden Türkiye'de kadınların istihdama katılmasının Dünya ortalamasından daha düşük olduğu söylenebilir. Kanun koyucu, üst düzey yönetici ve müdürlük kategorisinde kadınların skoru 0,178 ve Dünya sıralaması 107'dir. Bakanlık pozisyonları açısından, Türkiye'nin skoru ise 0,400'dür. Özellikle, Dünya ortalaması ile karşılaştırıldığında, sonuç çok düşük ve başarısız olarak değerlendirilebilir. Bu konuyla ilgili olarak, kadınların katılımı hemen parlamentoda bakanlık pozisyonları olarak geliştirilmelidir.

### 3. Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Kurumsal Yönetişim Üzerine Değerlendirilmesi

Yönetim kurulları açısından, cinsiyet ayrımcılığı kapsamındaki en önemli gelişmelerden biri, 2012 yılında Türkiye Sermaye Piyasa Kurumu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleridir. Kurumsal Yönetim İlkelerine göre, 2012 yılından 2013 yılına kadar yönetim kurullarında en az bir kadın üye olmalıdır. Eğer yönetim kurullarında bir kadın üye yoksa bu durumun sebepleri, uyum raporlarında ve yıllık raporlarda yılsonuna kadar düzenli olarak açıklanmalıdır (Aksoy, 2013). Bahsi geçen düzenlemenin kapsamı 2014 yılının ilk yarısında genişletilmiştir. Bu sebeple yönetim kurulu tarafından belirlenen bir zamanda tüm üyelerin en az % 25'ini kapsayan bir hedefe sahip olmak zorundadır ve bu hedefe ulaşmak için çaba sarf etmek zorundadır (Resmi Gazete, 2014).

Düzenlemeden sonra, kadın üyelerinin sayıları az da olsa artmıştır. Örneğin; 2016 yılında BIST 100 indeksi-nde yer alan şirketlerin yönetim kurullarında yer alan 845 üyenin 86'sı kadın iken, 2017 yılında 846 üyenin 102 tanesi kadın olmuştur. Pozitif perspektiften bakılırsa, kadın üyelerin sayısında %2 dolayında bir artış olmuştur. Tablo 2, 2012 yılından 2017 yılına kadar geçen sürede BIST indeksinde yer alan şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın üyeye sahip şirketlerin yüzdeleri ile yönetim kurullarında hiçbir kadın üye olmayan şirketlerin yüzdelerini göstermektedir.

**Tablo 2. Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Olan/Olmayan BIST Şirketlerinin Yüzdesi**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
En az bir kadın yönetim kurulu üyesine sahip şirketler	52,9	55,5	55,9	57,3	59,0	58,7
Yönetim kurulu üyelerinin hepsi erkek olan şirketler	47,1	44,5	44,1	42,7	41,0	41,3

Kaynak: 2017 5th Annual Report WOMEN ON BOARD Turkey, ss.6.

Tablo 3'e göre, 2012'den bu yana kadın yönetim kurulu üyeleri ilgili kayda değer bir artış yaşanmıştır. Ancak, profesyonel yöneticilerin oranında %48 oranında önemli bir düşüş gerçekleşmiştir. Genel sonuç açısından değerlendirildiğinde, toplam kadın üye sayısında artış oranı % 21'dir.

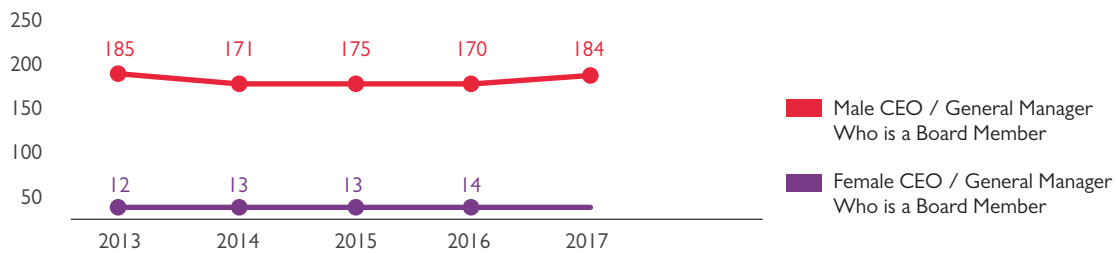
**Tablo 3. 2012-2017 Yılları Arasında BIST Şirketlerindeki Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayıları**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012 ile 2017 arasındaki değişim yüzdesi
Toplam bağımsız	52	73	80	83	102	98	88%
Toplam Profesyoneller	90	101	93	101	107	103	25%
Profesyoneller Yönetici	33	24	22	23	21	17	- 48%
Yönetici Olmayan	57	77	71	78	86	86	50%
Toplam Aile / Hissedarlar	177	179	179	192	191	185	4%
Aile / Yönetici	44	45	46	51	53	54	22%
Hissedarlar Yönetici Olmayan	133	134	133	141	138	131	1%
<b>Toplam</b>	<b>319</b>	<b>353</b>	<b>352</b>	<b>376</b>	<b>399</b>	<b>386</b>	<b>21%</b>

Kaynak: 2017 5th Annual Report WOMEN ON BOARD Turkey, p.10.

Grafik 1, 2013 yılından bu yana CEO, genel müdür gibi üst düzey pozisyonlarda kadın ve erkek yönetici sayısının değişimini göstermektedir. Grafığe göre, erkek yönetici sayısında belirgin bir azalma olmasına rağmen, kadın yönetici sayısında az da olsa artış yaşanmıştır.

**Grafik 1. Yönetim Kurullarında Kadın ve Erkek CEO/Genel Müdür Sayıları**



Kaynak: 2017 5th Annual Report WOMEN ON BOARD Turkey, p.13.



#### 4. Türkiye'deki Spor Organizasyonlarının Tarihi

Türkiye'de ilk spor federasyonları Türkiye İdman Federasyonları İttifakı (TICI) kurulmasından sonra başlamıştır. TICI döneminde, federasyonların yönetim kurullarında yedi üye olmak zorundaydı. 1936 yılında TICI yenilendi ve Türk Spor Kurumu (TSK), TICI yerine kuruldu. Bu sebeple spor federasyonları, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) altında faaliyetlerini yürütmeye başladılar. Devam eden süreçte, TSK, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) ve daha sonra Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM) olarak değiştirildi (Kocamaz ve diğerleri, 2013). 2019 Ocak ayı itibarıyla toplam sayısı 64 olan Türk spor federasyonları, 2011 yılından beri Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4'e göre Türkiye'deki en eski spor organizasyonu, önceki ismi Osmanlı Olimpiyat Birliği olan Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'dir. Bu organizasyon 1908 yılında Osmanlı Devleti'nin son döneminde kurulmuştur. Osmanlı Olimpiyat Birliği, Aralık 1908 tarihinde Uluslararası Olimpiyat Birliği'nin bir üyesi olarak seçilen Selim Sırrı TARCAN tarafından 1909 yılına Berlin Birliği'nde temsil edilmiştir ([www.olimpiyatkomitesi.org.tr](http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr)). Diğer taraftan, Türkiye'nin en eski federasyonu tarihi 1912 yılına dayanan İzcilik Federasyonu'dur. Tabloda koyu renk ile gösterilen toplam 12 spor organizasyonu, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında faaliyete başlanmıştır.

Tablo 4. Türkiye'de Spor Organizasyonunun Kuruluş Yılları

Federasyon İsmi	Kuruluş Yılı	Federasyon İsmi	Kuruluş Yılı
Okçuluk Federasyonu	1961	Otomobil Sporları Federasyonu	2003
Okul Sporları Federasyonu	2005	Özel Sporcular Spor Federasyonu	2000
Oryantiring Federasyonu	2006	Satranç Federasyonu	1991
Sualtı Sporları Federasyonu	1980	Su Topu Federasyonu	2006
Tenis Federasyonu	1953	Yüzme Federasyonu	1957
Triatlon Federasyonu	2001	Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	1989
Üniversite Sporları Federasyonu	1996	<b>Atletizm Federasyonu</b>	<b>1922</b>
Voleybol Federasyonu	1958	Badminton Federasyonu	1991
Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu	1970	Basketbol Federasyonu	1959
Wushu Kung-Fu Federasyonu	2006	Fiziksel Engelliler Spor Federasyonu	2000
Yelken Federasyonu	1957	Rabgi Federasyonu	2011
Bilardo Federasyonu	2006	<b>Binicilik Federasyonu</b>	<b>1923</b>
<b>Bisiklet Federasyonu</b>	<b>1923</b>	Bocce Bowling Dart Federasyonu	2004
<b>Boks Federasyonu</b>	<b>1924</b>	Briç Federasyonu	1964
Buz Hokeyi Federasyonu	1991	Buz Pateni Federasyonu	2006
Jimnastik Federasyonu	1957	<b>Dağcılık Federasyonu</b>	<b>1936</b>
Dans Sporları Federasyonu	2006	<b>Eskrim Federasyonu</b>	<b>1923</b>
Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	1966	Gelişmekte Olan Spor Dalları Federasyonu	2006
Golf Federasyonu	1996	Görme Engelliler Federasyonu	2000
<b>Güreş Federasyonu</b>	<b>1923</b>	Halk Dansları Federasyonu	2003
Halter Federasyonu	1956	Hentbol Federasyonu	1976
Herkes için Spor Federasyonu	1990	Hokey Federasyonu	2002
<b>İzcilik Federasyonu</b>	<b>1912</b>	Judo Federasyonu	1966
Kano Federasyonu	2008	Karate Federasyonu	1981
<b>Kayak Federasyonu</b>	<b>1939</b>	Kick Boks Federasyonu	2004
<b>Kızak Federasyonu</b>	<b>1923</b>	Kaykay Federasyonu	2017

Kürek Federasyonu	1957	Masa Tenisi Federasyonu	1966
Modern Pentatlon Federasyonu	2001	Motosiklet Federasyonu	2003
Muaythai Federasyonu	2006	Kürek Federasyonu	2015
Hava Sporları Federasyonu	2016	E-Sports Federasyonu	2018
Rafting Federation	2018	Tekvando Federasyonu	1981
Gençlik ve Spor Bakanlığı	1969	İşitme Engelliler Federasyonu	2000
Futbol Federasyonu	1923	<b>Spor Genel Müdürlüğü</b>	<b>1938</b>
<b>Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi</b>	<b>1908</b>		

Kaynak: Spor kuruluşlarının resmi web sitelerinden derlenen bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır.

## 5. Türkiye'deki Spor Organizasyonlarının Hukuk Sisteminde Cinsiyet Eşitliği

Türkiye'de spor organizasyonlarının yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği sağlamak için doğrudan herhangi bir mevzuat, yönetmelik veya kota bulunmamaktadır. Ancak sporda eşitlikle ilgili normlar, Tablo 5'te gösterilen bazı mevzuatlarda yer almaktadır.

Tablo 5. Farklı Spor Mevzuatlarında Eşitlikle İlgili Normlar

Legislation	Article	Regarding Norms
Türkiye Cumhuriyeti Anayasası	Madde 10 ve 59	Ayrılık Eşitliği ve Farklılık Eşitliği
5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun	Madde 3.1	Ayrımcılık Yasağı
6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun	Madde 14.2	Ayrımcılık Yasağı
Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunun Uygulamasına Dair Yönetmelik	Madde 6, 9, 11, 8.1, 12.1	Ayrımcılık Yasağı
Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Sponsorluk Yönetmeliği	Madde 13	Ayrımcılık Yasağı
Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği	Madde 38	Ayrımcılık Yasağı
Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği	Madde 9	Ayrımcılık Yasağı
Spor Faaliyetleri Yönetmeliği	Madde 5.1/h	Ayrılık Eşitliği
Türkiye Futbol Federasyonu Ana Statü	Madde 2 ve 3	Ayrımcılık Yasağı
Türkiye Okul Sporları Federasyonu Ana Statü	Madde 7.3	Ayrılık Eşitliği
TMOK Sporcu Komisyonu Oluşturulması ile Çalışma usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Madde 5.1	Farklılık Eşitliği
Atletizm Federasyonu Disiplin Talimatı	Madde 5.3, 26, 27	Ayrımcılık Yasağı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
Yelken Federasyonu Disiplin Suçları ve Cezaları Talimatı	Madde 11.1 ve 14.1	Ayrımcılık Yasağı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
Türkiye Futbol Federasyonu Etik Kurul Talimatı	Madde 16	Eşitlik ve Ayrımcılık Yasağı
Tenis Federasyonu Antranör Eğitim Talimatı		Ayrılık Eşitliği
Tenis Federasyonu Maddi Destek Talimatı	Madde 5.1	Ayrılık Eşitliği
Halter Federasyonu Müsabaka Talimatı	Madde 7.2, 7.3 ve 8.3	Ayrılık Eşitliği
Boks Federasyonu Profesyonel Boks Müsabaka Talimatı	Madde 21.7	Farklılık Eşitliği (Pozitif Ayrımcılık)

Boks Federasyonu Amatör Boks Müsabaka Talimatı	Madde 21	Ayrılık Eşitliği
TMOK Sporcu Komisyonu Oluşturulması ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Madde 5.1	Farklılık Eşitliği
Hentbol Federasyonu Müsabaka Talimatı	Madde 21	Ayrılık Eşitliği
Cimnastik Federasyonu Sporcu Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Talimatı	Madde 7.1	Ayrılık Eşitliği
Türkiye Üniversitesi Sporları Federasyonu Etik İlkeleri	Madde 8	Ayrımcılık Yasağı
Türkiye Basketbol Federasyonu Davranış Kuralları		Eşitlik ve Ayrımcılık Yasağı
Türkiye Futbol Federasyonu Esenlik ve Çocuk Koruma Standartları	Madde 8, 13, 8 ve 21	Spor Değerleri ve Eşitlik
Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı	Madde	Eşitlik ve Ayrımcılık Yasağı
Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi	Özsöz	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ayrımcılık Yasağı

Kaynak: Koca, Sporda Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Aralık 2018.

**Tablo 6. Spor Federasyonlarının Amaç, Vizyon, Misyon ve Görevleri Kapsamında Cinsiyet Eşitliği Analizi**

Federasyon İsmi	Cinsiyet Eşitliği Analizi
Bisiklet Federasyonu	Cinsiyet eşitliği federasyonun sadece vizyonu kapsamında vurgulanmıştır.
Herkes İçin Spor Federasyonu	Cinsiyet eşitliği federasyonun sadece misyonu kapsamında vurgulanmıştır.
İzcilik Federasyonu	Cinsiyet eşitliği federasyonun sadece vizyonu kapsamında vurgulanmıştır.

Kaynak: Koca, Sporda Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Aralık 2018.

Bisiklet Federasyonu'nun hedefi, ayrımcılık yasağı normu kapsamında cinsiyet ayrımcılığının reddedilmesine yöneliktir. Federasyon vizyonuna göre,

*"Bisiklet Federasyonu, yaş, cinsiyet ve yetenek gözetmeksizin, bisiklet sporunu seven ve destekleyen ülkemiz insanı adına bisiklet sporunu, ülkemizde tüm disiplinleriyle geliştirmeye ve desteklemeye odaklanmıştır." (www.bisiklet.gov.tr).*

Herkes İçin Spor Federasyonu'nun amacı, ayrımcılık yasağı normunda cinsiyet ayrımcılığını reddetmektir. Federasyon amacına göre,

*"Herkes İçin Spor Federasyonu'nun kuruluş amacı; vatandaşlarımızın yaşı, cinsiyeti, sosyal statüleri ne olursa olsun milli geleneklerine saygı göstererek, ekonomik gelişmelerine kültürel zenginliklerine ve sportif aktivitelerine katılmalarına fırsat verebilmek ve bu alanda ilgili kişiler ve kurumlar ile yapılacak işbirliği ile bu işbirliğini gerçekleştirmektir." (www.his.gov.tr).*

İzcilik Federasyonu vizyonunda cinsiyet eşitliği vurgulanmaktadır. Federasyon vizyonuna göre,

*"İkinci yüzyılında izcilik kendini; güvenilir, değer odaklı, eğitsel, dinamik ve yenilikçi, toplumun her kesiminden kız-erkek çok sayıda genci kapsayan, tüm kültürlerde kadın-erkek bütün yetişkinler için cazip, daha iyi bir dünya inşasına gerçekten katkı sağlayan hareket olarak görmektedir." (www.tif.org.tr).*

Bununla birlikte, Onuncu Kalkınma Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2014-2018) kapsamında cinsiyet eşitliği vurgusuna yer verilmiştir. Rapor kapsamında "Ülkemizde kadın sporcuların artmasına ilişkin stratejilerin geliştirilmesi ve projelendirilmesi" ifade edilmiştir. Tablo 7'de Buz Hokeyi Federasyonu Stratejik Planı (2015-2018) bazı cinsiyet eşitliği hedefleri yer almaktadır.

**Tablo 7. Buz Hokeyi Federasyonu Stratejik Planı (2015-2018)**

Hedef No	Hedef	Hedefle İlişkili Strateji
Hedef 1	Yetki ve karar alma süreçlerinde kadın temsiliyetinin artırılması için farkındalık yaratılacak, bilgi ve bilinç düzeyi artırılacaktır.	Strateji 1.3. Gerek özel sektör gerekse kamuda kadınların karar alma mekanizmalarında yer aldığı olumlu rol modellerinin tanıtılması için çalışmalar yapmak. Strateji 1.4. Kamu sektöründe yetki ve karar alma mekanizmalarının her düzeyinde cinsiyet temelli verilerin düzenli olarak toplanması ve yayımlanması.
Hedef 2	Medya sektöründe çalışan kadın oranı ve karar alma noktalarında temsiliyetleri arttırılacaktır.	Strateji 2.1. Medya sektöründe çalışan kadın sayısı ve konumlarının ayrıntılı tespitine yönelik araştırma yapılması.
Hedef 3	Kamu politikaları kadın-erkek eşitliğini sağlar hâle getirilecektir.	Strateji 3.1. Kamu kuruluşlarında, orta ve üst düzey yönetici atamalarında kadın-erkek eşitliğini gözeticek yaklaşımların benimsenmesi. Strateji 3.2. Çalışma hayatında, yönetici konumdaki kadın sayısının artması için gerekli desteğin sağlanması.

Kaynak: Buz Hokeyi Federasyonu Stratejik Planı (2015-2018), 2015.

### 5.1. Sayılarla Türk Spor Organizasyonlarında Kadınların Durumunun Analizi

Son yıllarda kadınların ulusal/uluslararası spor yarışmaları kapsamındaki katılımları vebaşarıları artmasına rağmen kadınlar, yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, CEO, başkan yardımcısı gibi yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir (Karaçam and Koca, 2015). Bu bölümde Türk sporunda kadın sporcuların yüzdeleri ve spor organizasyonlarının yönetim kurullarındaki kadın üyeler ile başkanların yüzdeleri analiz edilmektedir. Çalışmada kadınlar ile ilgili kullanılan tüm bilgiler tek tek spor organizasyonlarının resmi websitelerinden derlenmiştir.

Daha önce de açıklandığı gibi, Türkiye’de Spor ve Gençlik Bakanlığı, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Spor Genel Müdürlüğü ile 64 spor federasyonu dahil olmak üzere toplam 67 spor organizasyonu bulunmaktadır. Ancak, sadece Oryantiring Federasyonu, Satranç Federasyonu ve Yelken Federasyonu olmak üzere toplam üç spor organizasyonunun yönetim kurulu başkanı kadındır. Örneğin; Türkiye’deki tüm spor organizasyonlarının yönetim kurullarında bulunan toplam üye sayısının % 95,7’si erkeklerden oluşmakta iken, sadece %4,3’ü kadınlardan oluşmaktadır. Spor organizasyonlarının websitelerinden elde edilen veri tabanı üzerinden yönetim kurullarında görevli üye sayısı hesaplandığında, yönetim kurullarında toplam 937 üye bulunmaktadır. Ne yazık ki tüm üyelerin sadece 41’i kadındır. Koca ve Öztürk’ün (2015) çalışmasında spor organizasyonlarının üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların erkeklerden daha az temsil edilmesinin nedeni olarak Türkiye’nin sosyokültürel yapısının olduğu vurgulanmaktadır.

Diğer taraftan, yönetim kurullarındaki başkan yardımcılarının/asbaşkanların cinsiyeti incelendiğinde, sadece yedi spor federasyonunda kadın başkan yardımcısı/asbaşkanı bulunmaktadır. Kadın başkan yardımcısı/asbaşkana sahip olan kurumlar aşağıda belirtilmektedir:

- Otomobil Federasyon (1 kadın başkan yardımcısı/asbaşkan ve 7 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Satranç Federasyonu (1 kadın ve 5 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Yüzme Federasyonu (1 kadın ve 3 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Atıcılık ve Avcılık Federasyonu (1 kadın ve 4 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Ragbi Federasyonu (1 kadın ve 5 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Bocce Bowling Dart Federasyonu (1 kadın ve 11 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan),
- Modern Pentathlon Federasyonu (1 kadın ve 6 erkek başkan yardımcısı/asbaşkan).

Tablo 8, spor organizasyonlarında kadın sporcuların yüzdesini göstermektedir. Tüm spor organizasyonda kadın sporcular bulunmasına rağmen, genel tablo hayal kırıklığı yaratmaktadır. Örneğin; Motosiklet Federasyonu, Güreş Federasyonu, Vücut Geliştirme Fitness Federasyonu, Geleneksel Spor Dalları Federasyonu, Bilardo Federasyonu, Otomobil Sporları Federasyonu ve Kick Boks Federasyonu kapsamında toplam sporcular içerisinde kadın sporcuların yüzdesi %10’un altındadır. Pozitif perspektiften incelendiğinde, Jimnastik Federasyonu, Dans Sporları Federasyonu, Voleybol Federasyonu, Buz Pateni Federasyonu ve Halk Oyunları Federasyonu kapsamında kadın

sporcular erkek sporculardan daha fazladır. Çünkü bu beş federasyonda kayıtlı kadın sporcuların yüzdesi %50'den fazladır. Diğer federasyonlardaki kadın sporcuların yüzdesi %10 ile %50 arasında değişmektedir. Ayrıca, Okul Sporları Federasyonu'nda kayıtlı sporcuların sayılarına ne federasyon resmi websitesinden ne de Spor Genel Müdürlüğü websitesinden ulaşılammıştır.

Tablo 8. Türkiye Spor Federasyonlarına Kayıtlı Lisanslı Kadın Sporcuların Yüzdesi

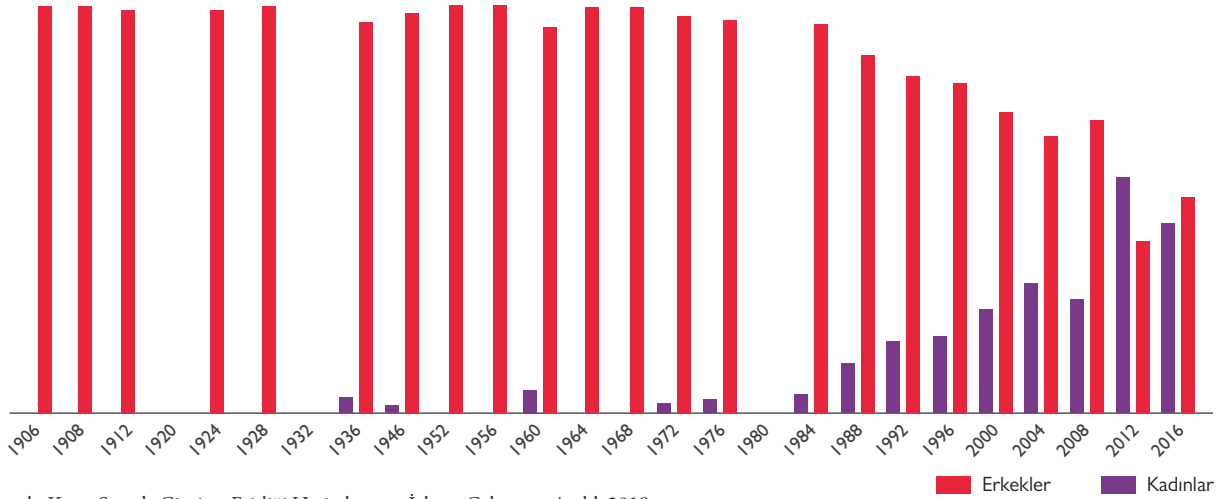
Federation name	The Percentage of Women Athletes	Federation name	The Percentage of Women Athletes
Okçuluk Federasyonu	0,33	Otomobil Sporları Federasyonu	0,08
Okul Sporları Federasyonu	Bilgi Yok	Özel Sporcular Spor Federasyonu	0,24
Oryantiring Federasyonu	0,31	Satranç Federasyonu	0,33
Sualtı Sporları Federasyonu	0,28	Su Topu Federasyonu	0,25
Tenis Federasyonu	0,44	Yüzme Federasyonu	0,40
Triatlon Federasyonu	0,20	Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	0,14
Üniversite Sporları Federasyonu	0,32	<b>Atletizm Federasyonu</b>	<b>0,37</b>
Voleybol Federasyonu	0,56	Badminton Federasyonu	0,41
Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu	0,04	Basketbol Federasyonu	0,18
Wushu Kung-Fu Federasyonu	0,18	Fiziksel Engelliler Spor Federasyonu	0,13
Yelken Federasyonu	0,22	Rabgi Federasyonu	0,17
Bilardo Federasyonu	0,07	<b>Binicilik Federasyonu</b>	<b>0,41</b>
Bisiklet Federasyonu	<b>0,17</b>	Bocce Bowling Dart Federasyonu	0,29
Boks Federasyonu	<b>0,11</b>	Briç Federasyonu	0,16
Buz Hokeyi Federasyonu	0,37	Buz Pateni Federasyonu	0,55
Jimnastik Federasyonu	0,60	<b>Dağcılık Federasyonu</b>	<b>0,26</b>
Dans Sporları Federasyonu	0,56	<b>Eskrim Federasyonu</b>	<b>0,36</b>
Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	0,05	Gelişmekte Olan Spor Dalları Federasyonu	0,28
Golf Federasyonu	0,31	Görme Engelliler Federasyonu	0,21
Güreş Federasyonu	<b>0,04</b>	Halk Dansları Federasyonu	0,57
Halter Federasyonu	0,15	Hentbol Federasyonu	0,33
Herkes için Spor Federasyonu	0,37	Hokey Federasyonu	0,37
İzcilik Federasyonu	0,31	Judo Federasyonu	0,29
Kano Federasyonu	0,22	Karate Federasyonu	0,27
Kayak Federasyonu	<b>0,25</b>	Kick Boks Federasyonu	0,09
Kızak Federasyonu	<b>0,35</b>	Kaykay Federasyonu	0,18
Kürek Federasyonu	0,27	Masa Tenisi Federasyonu	0,42
Modern Pentathlon Federasyonu	0,33	Motosiklet Federasyonu	0,03
Muaythai Federasyonu	0,14	Kürek Federasyonu	0,25
Hava Sporları Federasyonu	0,14	E-Sports Federasyonu	0,07
Rafting Federation	Bilgi Yok	Tekvando Federasyonu	0,25
İşitme Engelliler Federasyonu	0,16	Spor Genel Müdürlüğü	0,33
Futbol Federasyonu	0,18		

Kaynak: Spor Genel Müdürlüğü, www.gsb.gov.tr, 08.11.2018.

Grafik 2' ye göre, Olimpiyat Oyunlarındaki Türk kadın sporcuların sayısı 1984'ten bu yana giderek artmıştır. Özellikle, en dikkat çekici gelişme, kadın sporcuların 2012'deki erkek sporcuların sayısından daha fazla olmasıdır.



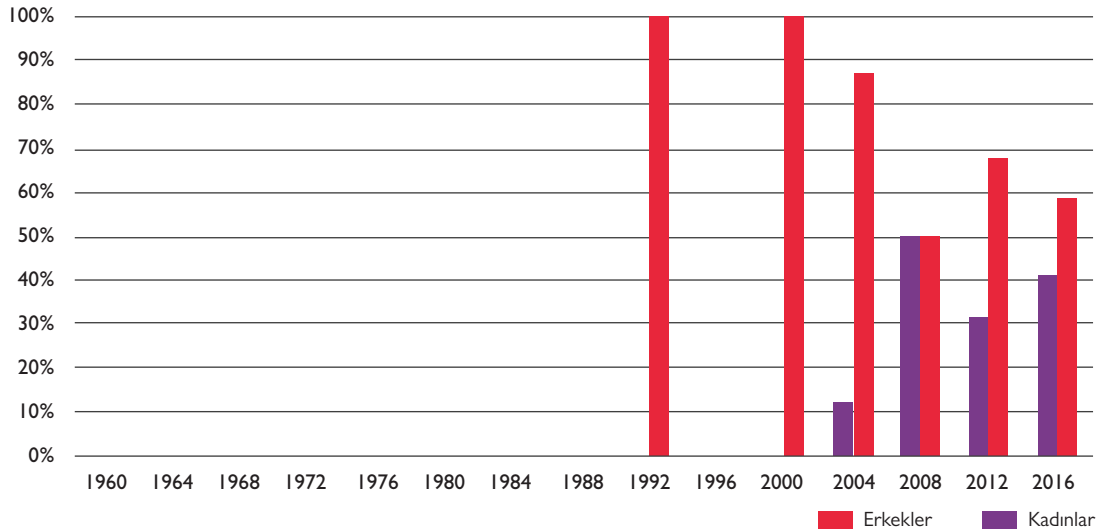
Grafik 2. Olimpiyat Oyunlarına Katılan Sporcuların Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: Koca, Sporda Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Aralık 2018.

Grafik 3'te, Paralimpik yaz oyunlarına katılan sporcuların cinsiyet dağılımı gösterilmektedir. 2004 yılından sonra, Paralimpik yaz oyunlarında kadın sporcu sayısı artmıştır. Öyle ki kadın sporcuların sayısı 2012'de en yüksek düzeydeyken, 2016 yılında bir azalma gözlenmiştir.

Grafik 3. Paralimpik Yaz Oyunlarına Katılan Sporcuların Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: Koca, Sporda Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Aralık 2018.

Tablo 9'da Türkiye'deki spor kuruluşlarının yönetim kurullarında kadın üye oranları yer almaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü de dahil olmak üzere çoğu spor kuruluşu kadın yönetim kurulu üyesine sahip değildir. Ne yazık ki cinsiyet eşitliği açısından bu sonuç oldukça kötüdür. Tabloda koyu renk ile gösterilen 26 organizasyon yönetim kurullarında kadın üye bulundurmasına rağmen, kadın üye yüzdeleri oldukça düşüktür. Örneğin; 26 spor organizasyonunun 15'i kapsamında sadece bir kadın üye bulunmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi dört üye ile ilk sırada yer almaktadır. Tüm federasyonların yönetim kurulları içerisinde, tüm üyelerin sadece %4'ü kadın olup, %96'sı erkek üyelerden oluşmaktadır.

Tablo 9. Spor Organizasyonların Yönetim Kurullarında Kadın Üye Sayılarının Yüzdesi

Federasyon İsmi	Kadın Üyelerin Yüzdesi	Federasyon İsmi	Kadın Üyelerin Yüzdesi
Okçuluk Federasyonu	0	Otomobil Sporları Federasyonu	0,12
Okul Sporları Federasyonu	0	Özel Sporcular Spor Federasyonu	0
Oryantiring Federasyonu	0,13	Satranç Federasyonu	0,26
Sualtı Sporları Federasyonu	0,06	Su Topu Federasyonu	0
Tenis Federasyonu	0	Yüzme Federasyonu	0,21
Triatlon Federasyonu	0	Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	0,07
Üniversite Sporları Federasyonu	0	<b>Atletizm Federasyonu</b>	<b>0</b>
Voleybol Federasyonu	0,13	Badminton Federasyonu	0
Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu	0	Basketbol Federasyonu	0
Wushu Kung-Fu Federasyonu	0	Fiziksel Engelliler Spor Federasyonu	0,16
Yelken Federasyonu	0,08	Rabgi Federasyonu	0,06
Bilardo Federasyonu	0	<b>Binicilik Federasyonu</b>	<b>0,07</b>
<b>Bisiklet Federasyonu</b>	<b>0,06</b>	Bocce Bowling Dart Federasyonu	0
<b>Boks Federasyonu</b>	<b>0</b>	Briç Federasyonu	0,13
Buz Hokeyi Federasyonu	0,06	Buz Pateni Federasyonu	0,06
Jimnastik Federasyonu	0,06	<b>Dağcılık Federasyonu</b>	<b>0</b>
Dans Sporları Federasyonu	0,06	<b>Eskrim Federasyonu</b>	<b>0</b>
Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	0	Gelişmekte Olan Spor Dalları Federasyonu	0,03
Golf Federasyonu	0	İşitme Engelliler Federasyonu	0
<b>Güreş Federasyonu</b>	<b>0</b>	Halk Dansları Federasyonu	0,13
Halter Federasyonu	0	Hentbol Federasyonu	0
Herkes için Spor Federasyonu	0	Hokey Federasyonu	0
<b>İzcilik Federasyonu</b>	<b>0</b>	Judo Federasyonu	0
Kano Federasyonu	0	Karate Federasyonu	0
<b>Kayak Federasyonu</b>	<b>0</b>	Kick Boks Federasyonu	0
<b>Kızak Federasyonu</b>	<b>0,07</b>	Kaykay Federasyonu	0
Kürek Federasyonu	0	Masa Tenisi Federasyonu	0
Modern Pentatlon Federasyonu	0,06	Motosiklet Federasyonu	0,06
Muaythai Federasyonu	0	Kürek Federasyonu	0,06
Hava Sporları Federasyonu	0,13	E-Sports Federasyonu	Bilgi Yok
Rafting Federasyonu	Bilgi Yok	Tekvando Federasyonu	0
Gençlik ve Spor Bakanlığı	0	Görme Engelliler Federasyonu	0,13
Futbol Federasyonu	0	Spor Genel Müdürlüğü	0
Milli Olimpiyat Komitesi	0,21		

Kaynak: Spor kurumlarının web sitelerinden derlenen bilgiler ile hazırlanmıştır.

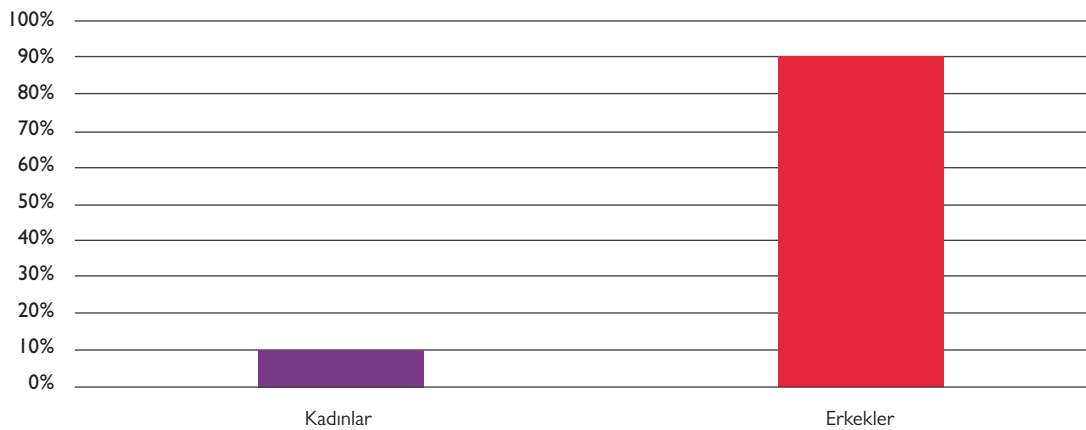
Genel sekreterlerin cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, sadece 11 Türk spor organizasyonu kadın genel sekretere sahiptir. Bu sonuç tüm organizasyonların geneli için % 17,8'ine karşılık gelmektedir. Kadın genel sekretere sahip olan kuruluşlar şunlardır: (i) Okul Sporları Federasyonları, (ii) Oryantiring Federasyonu, (iii) Otomobil Sporları Federasyonu, (iv) Sualtı Spor Federasyonları, (v) Taekwondo Federasyonu, (vi) Voleybol Federasyonu, (vii) Yüzme Federasyonu, (viii) Bilardo Federasyonu, (ix) Binicilik Federasyonu, (x) Buz Pateni Federasyonu ve (xi) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'dir.

1996 yılında Uluslararası Olimpiyat Komitesi, yönetim kurullarında kadınları destekleme ile ilgili bazı politikaları kabul etmiştir. Bu politikaların amacı, kadınların kurullarda yüzdesini artırmak için özel kotaların belirlenmesi, ayrıca kadınları uluslararası ve ulusal spor federasyonlarının yönetim kurullarında desteklemektir. Çünkü günümüzde spor yönetiminde kadınların yokluğu birçok ülkede kabul edilebilir değildir. Bu sebeple bu türden politikalar üst düzey spor yönetiminde kadınların yer almasını arttırmak amacıyla katkı sağlamaktadır (Claringbould ve Knoppers, 2007:496). Pozitif açıdan, spor yönetiminde kadınların sayısını arttırmak ve kadınların liderlik yeteneklerini desteklemek için Birleşik Krallık, Danimarka, İsveç ve Norveç gibi gelişmiş ülkelerde kadınlar için çeşitli programlar uygulanmaktadır (Koca and Öztürk, 2015). Böylece gelişmiş ülkelerde birçok yükseköğretim kurumu kapsamında çeşitli spor yönetimi eğitim programları/bölümleri kurulmuştur. Özellikle kadın adaylar açısından bu programlar/bölümler gerekli olduğunda, kadın yöneticileri arayan spor organizasyonlarına yardımcı olacaktır. (European Commission, 2014). Malesef Türkiye açısından negatif durum, spor organizasyonlarının yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği sağlamak amacıyla hiçbir kota ya da bu gibi yasal düzenlemenin olmamasıdır. Karaçam ve Koca (2015, s.226) çalışmalarında aşağıdaki ifadeyi vurgulamaktadır:

*“Politika yapıcılar, kadınların statüsünü, daha geniş kapsamlı ve cinsiyetçi olmayan eşitlik politikaları geliştirmek için daha geniş bir kapsamda değerlendirmelidirler. Böylece, gündelik yaşamın özünde yer alan kabul edilmiş eşitsizliğin / üstünlüğün önüne geçilmelidir.”*

Grafik 4'te, tüm komitelerde federasyon yöneticilerinin durumu yer almaktadır. Bütün komitelerde kadın yönetici yüzdesi sadece %10 iken, erkek yönetici yüzdesi %90'dır. Yönetim kurullarında kadın ve erkek sayıları arasındaki fark oldukça yüksek olsa da, diğer komitelerde de dahil edildiğinde aradaki fark azalmıştır. Cinsiyet eşitliği sağlama açısından bu verilerin biraz daha olumlu olduğu söylenebilir.

**Grafik 4: Federasyon Yöneticileri (Tüm Komiteler Dahil)**



Kaynak: Koca, Sporda Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması, Aralık 2018.

KASFAD (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği) tarafından yayınlanan Spor organizasyonlarında Cinsiyet Eşitliği 2017 Raporu'nda sunulan verilere göre, Türk spor organizasyonlarında düşük düzey yönetim pozisyonlarından üst düzey yönetim pozisyonlarına doğru cinsiyet eşitsizliği artmaktadır. 2017 yılında ilçe müdürleri veya il temsilcilikleri gibi daha düşük yönetim kadrolarında daha fazla kadın görev almış olmasına rağmen, bakan, başkan yardımcısı, genel müdürler gibi üst düzey yönetim kadrolarında herhangi bir kadın yer almamıştır. Özellikle üst düzey yönetim pozisyonları açısından, en kötü veriler bakanlık ve genel müdürlük kapsamındadır. Çünkü bakanlık ve genel müdürlük kapsamında yer alan tüm üst düzey yöneticiler, hem 2017 hem de 2018 yılında erkektir. Pozitif açıdan, 2017 yılında Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi genel sekreteri bir erkek iken, şimdi Neşe GÜNDOĞAN isimli bir kadın bu pozisyonda görevlidir.

**Table 10. Türk Spor Organizasyonlarında Cinsiyet Eşitliğinin Yüzdesi (2017)**

	Kadın (%)	Erkek (%)
Bakanlık, bakan yardımcısı, genel sekreter ve bakan yardımcısı sekreteri dâhil olmak üzere bakanlık kapsamındaki tüm üst düzey yöneticiler	0	100
Gençlik ve Spor Bakanlığı Daire Başkanlıkları (Toplam 13 birim dahildir)	7,69	92,31
Spor Genel Müdürlüğü'nde Görevli Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları	0	100
Spor Genel Müdürlüğü Daire Başkanlıkları (Toplam 18 birim)	10,53	89,47
Gençlik ve Spor İl Müdürü (81 il temsilciliği dahil)	0	100
İlçe temsilcilikleri (523 ilçe temelinde)	2,5	97,5
Tüm spor federasyonların başkanları	5	95
Tüm spor federasyonlarında yer alan başkan yardımcısı/asbaşkan/başkan vekili	1	99
Tüm spor federasyonlarındaki genel sekreter	5,7	94,3
Tüm spor federasyonlarının alt komitelerinde üyeler	11,6	88,4
Tüm spor federasyonlarının il temsilcilikleri	8,9	91,1
Türkiye Ulusal Olimpiyat Komitesi'nde görevli başkan, başkanyardımcısı/asbaşkan/başkanvekili ve genel sekreter	0	100
Türkiye Ulusal Olimpiyat Komitesi yönetim kurullarında yer alan üyeler	26,7	73,3
Türkiye Ulusal Olimpiyat Komitesi Komisyonları ve diğer kurullar	37,1	62,9
Türkiye Ulusal Olimpiyat Komitesi Toplamı	35,6	64,4

Kaynak: KASFAD, Spor organizasyonlarında Cinsiyet Eşitliği 2017 Raporu, <https://www.kasfad.org>

Tablo 11, Türk spor organizasyonlarında genel sekreterlerin cinsiyetini ve geçmiş dönemlerde kaç kadın başkan olduğunu göstermektedir. Tablo 9'a benzer bir şekilde, genel sekreterin cinsiyetleri ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmaktadır. Diğer taraftan, yönetim kurulu başkanlarının cinsiyetleri, genel sekreterlerin cinsiyetleriyle karşılaştırıldığında, kadın genel sekreterlerinin sayıları daha umutlu olarak görülmektedir. Çünkü 11 spor kuruluşunda kadın genel sekreteri mevcuttur. Bu sonuç, tüm yönetim kurullarındaki kadın başkanların sayısından daha fazladır. Aynı zamanda Sualtı Spor Federasyonu'nun hem kadın hem de erkek olmak üzere iki genel sekreteri vardır. Eski başkan/kadın sayıları açısından, organizasyonların çoğunun resmi web sitelerinden ilgili bilgiye ulaşılamamıştır. Sadece 25 spor organizasyonu önceki yönetim kurulu başkanları hakkında websitelerine bilgi eklemiştir.

**Tablo 11. Spor Organizasyonlarındaki Genel Sekreterlerin Cinsiyeti ve Eski Kadın Başkanların Sayıları**

Federasyon İsmi	Mevcut Genel Sekreter	Kadın Başkanların Sayısı	Federasyon İsmi	Mevcut Genel Sekreter	Kadın Başkanların Sayısı
Okçuluk Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Otomobil Sporları Federasyonu	Kadın	No info
Okul Sporları Federasyonu	Kadın	Bilgi Yok	Özel Sporcular Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Oryantiring Federasyonu	Kadın	Bilgi Yok	Satranç Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Sualtı Sporları Federasyonu	Kadın ve erkek	Bilgi Yok	Sutopu Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Tenis Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Yüzme Federasyonu	Kadın	Bilgi Yok
Triatlon Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	Erkek	0
Üniversite Sporları Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Atletizm Federasyonu	Erkek	1
Voleybol Federasyonu	Kadın	0	Bagminton Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Vücut Geliştirme Federasyonu	No info	0	Basketbol Federasyonu	Erkek	0

Wushu Kung-Fu Federasyonu	No info	Bilgi Yok	Fiziksel Engelliler Spor Federasyonu	Erkek	1
Yelken Federasyonu	Erkek	1	Ragbi Federasyonu	Erkek	0
Bilardo Federasyonu	Kadın	Bilgi Yok	Binicilik Federasyonu	Kadın	Bilgi Yok
Bisiklet Federasyonu	Erkek	1	Bocce Bowling Dart Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Boks Federasyonu	Erkek	0	Briç Federasyonu	No info	Bilgi Yok
Buz Hokeyi Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Buz Pateni Federasyonu	Kadın	1
Gimnastik Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Dağcılık Federasyonu	Erkek	0
Dans Sporları Federasyonu	No info	Bilgi Yok	Eksirim Federasyonu	Erkek	0
Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Gelişen Spor Dalları Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Golf Federasyonu	Erkek	0	Görme Engelliler Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Güreş Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Halk Dansları Federasyonu	No info	Bilgi Yok
Halter Federasyonu	Erkek	0	Hentbol Federasyonu	No info	0
Herkes İçin Spor Fed.	Erkek	0	Hokey Federasyonu	Erkek	0
İzcilik Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Judo Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Kano Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Karate Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Kayak Federasyonu	No info	Bilgi Yok	Kick Boks Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Kayak Federasyonu	No info	0	Kaykay Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Kürek Federasyonu	Erkek	0	Masa Tenisi Federasyonu	Erkek	1
Modern Pentathlon Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Motorsiklet Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Muaythai Federation	Erkek	Bilgi Yok	Curling Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok
Hava Sporları Federasyonu	Bilgi Yok	Bilgi Yok	E-Sports Federasyonu	Bilgi/Website Yok	Bilgi/Website Yok
Tekvando Federasyonu	Kadın	1	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Erkek	0
Rafting Federasyonu	Bilgi/Website Yok	Bilgi/Website Yok	Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi	Kadın	0
İşitme Engelliler Federasyonu	Erkek	Bilgi Yok	Spor Genel Müdürlüğü	Erkek	0
Futbol Federasyonu	Erkek	2			

Kaynak: Spor kurumlarının web sitelerinden derlenen bilgiler ile hazırlanmıştır.

Kuruluşların websitelerinden derlenen verilere göre, Atletizm Federasyonu, Fiziksel Engelliler Spor Federasyonu, Yelken Federasyonu, Bisiklet Federasyonu, Taekwondo Federasyonu, Buz Pateni Federasyonu ve Masa Tenisi Federasyonu kapsamında geçmiş dönemlerde sadece bir kadın başkan görev almıştır. Ancak, eski başkan bilgisine sahip 25 spor kuruluşunun 18'inde, en sağdaki sütunda sıfır ile gösterildiği gibi önceki dönemlerde hiç kadın başkan mevcut değildi.

Denetim komitesindeki kadın sayısı açısından bakıldığında, Otomobil Federasyonu'nun iki kadın üyesi bulunmaktayken, Basketbol Federasyonu, Buz Pateni Federasyonu, Dağcılık Federasyonu, İzcilik Federasyonu, Kick Box Federasyonu, Muay Thai Federasyonunun denetim komitelerinde sadece bir kadın üyesi bulunmaktadır. Resmi websitelerinde yer alan bilgiler kullanılarak spor organizasyonları kapsamında spor ve cinsiyet arasındaki herhangi bir bağlantı olup olmadığı araştırıldığında, yalnızca dört federasyon kapsamında spor ve cinsiyet arasında bağlantı saptanmıştır. Üniversite Spor Federasyonu, Dağcılık Federasyonu, Briç Federasyonu ve İzcilik Federasyonu kapsamında spor ve cinsiyet arasında bağlantı kurulmuştur. Örneğin; Üniversite Spor Federasyonu ve Briç Federasyonu kadın ve spor komitesine sahip iken, Dağcılık Federasyonu kadın ve dağcılık arasındaki ilişkiyi internet sitesinde köşeyazısı ile



vurgulanmıştır. İzcilik Federasyonu, kız sporcuların sayısını arttırmak amacıyla kız izcilere önem vermekte ve onların aynı zamanda federasyon bağlamında yer alması bilincinin sağlanmasında da mücadele etmektedir.

Son olarak yönetim kurulu başkan yardımcılarının/vekillerinin cinsiyetleri analiz edildiğinde, toplam 67 spor organizasyonu kapsamında 270 başkan yardımcısı/asbaşkan görevli iken, 7 kadın başkan yardımcısı/asbaşkan bulunmaktadır. Bu rakam ise sadece %2,5'e karşılık gelmektedir. Yönetim kurulunda kadın başkan yardımcısı/asbaşkan bulunan organizasyonlar (i) Otomobil Federasyonu, (ii) Satranç Federasyonu, (iii) Yüzme Federasyonu, (iv) Atıcılık ve Avlanma Federasyonu, (v) Ragby Federasyonu, (vi) Dart Federasyonu ve (vii) Modern Pentathlon Federasyonu'dur.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Giriş bölümünde de vurgulandığı gibi, ne yazık ki kadınlar özellikle kıdemli ve üst düzey yönetim kademeleri gibi birçok alanda halen yetersiz temsil edilmektedir. Ancak bu türden problemler gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde derinleşmektedir. Bu çalışmada Türk kadının ev dışındaki durumu incelenmiş ve sporda kadınların konumuna vurgu yapılmıştır. Öncelikle, Osmanlı İmparatorluğu'nun son döneminden itibaren çalışma hayatında Türk kadınları tarihsel süreç açısından araştırılmıştır. Bu dönemde sadece küçük bir grup kadın tarım sektöründe çalışmaktaydı. Diğer taraftan, Müslüman olmayan kadınlar endüstri sektöründe istihdam edilmekteydi.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra, kadınlara verilen önem Büyük Lider Mustafa Kemal ATATÜRK ile arttı. Çünkü Türk kadınları, erkeklerle eşit haklara sahip olmuşlardır. Örneğin; yeni eğitim sistemi ile 1926 yılından itibaren kadınlar erkeklerle her eğitim seviyesinde eşit haklara sahiplerdir. 1926'da Türk Medeni Kanunu'nun kabulünden sonra, kadınlar erkeklerle eşit vatandaşlık hakları sahip olmaya başlamıştır. En önemli gelişme, kadınların 1930'da oy kullanma hakkına sahip olmasıdır. Dünyanın pek çok ülkesinde kadınlar 1934 yılından sonra seçme ve seçilme hakkına sahip olmasına rağmen, Türk kadınları 1934 yılından itibaren milletvekili olarak seçilme ve seçilme hakkına sahiplerdir. 1950'li yıllardan sonra ise sanayileşme süreci, Türkiye'de iş hayatındaki kadın sayısı artmasına katkıda bulunmuştur.

Son dönemlerde yaşanan en önemli gelişmelerden birisi, Türk Hükümeti'nin Kadına Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nu, Eşit Ücret Sözleşmesi'ni, İstihdam ve Mesleklere Göre Ayrımcılık Sözleşmesi'ni, İstihdam Politikası ile ilgili Sözleşmeyi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin Sözleşme'yi imzalamasıdır. 1990'dan sonra Türk kadınları, eşlerinin izni olmadan çalışma hayatında özgür olmaya başladı. 2001 yılında uygulamaya konan yeni Türk Medeni Kanunu, evlenme sırasında edinilen mülkün eşit bölünmesi ve kadınların ev işlerinde görünmez emeğine ekonomik değer verilmesi gibi yeni haklar sağlamaktadır.

Sermaye şirketlerinin kurumsal yönetiminde cinsiyet eşitliği sağlamak için 2014 yılındaki son değişiklik ile tüm üyelerin en az % 25'inin kadın olması gerekliliği kabul edilmiştir. Bu yasal düzenleme yönetim kurullarında kadınların sayısının artırılması üzerine biraz da olsa etkili olmuştur. Bozkuş (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, 2016 yılında BIST 100 indeksinde yer alan şirketlerin yönetim kurullarında 845 üyenin 86'sı kadın iken, 2017 yılında 846 üyenin 102 tanesi kadın olmuştur. Pozitif açıdan, kadın üyelerinin sayısında %2 puan civarında bir artış olmuştur. Ancak, kadınların hak ettikleri gibi temsil edilmeleri için kat edilmesi gereken uzun bir yol vardır. Bozkuş (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, 2016 yılında BIST 100 Endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim kurullarında toplam 845 kişiden 86'sı kadın, 846'sının 102'si kadındı. Olumlu bakış açısından, Kadın üye sayısında iki puanlık artış yaşanmıştır. Ancak, kadınların hak ettikleri gibi temsil edilmeleri için kat edilmesi gereken uzun bir mesafe vardır.

Türk spor organizasyonlarının yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği sağlamak için doğrudan herhangi bir mevzuat, yönetmelik veya kota bulunmamaktadır. Fakat sporda eşitlikle ilgili ayrımcılık yasağı, ayrılık eşitliği, cinsiyet eşitliği ve pozitif ayrımcılık gibi normlara bazı yasalarda yer verilmiştir. Cinsiyet eşitliği ilkesi Atletizm Federasyonu Disiplin Talimatları, Türkiye Ulusal Olimpiyat Komitesi, Yelken Federasyonu Disiplin Suçları ve Cezaları Talimatı kapsamında vurgulanmıştır. Ayrıca Bisiklet Federasyonu, Herkes İçin Spor Federasyonu ve İzcilik Federasyonu'nun misyonu, vizyonu, ve görevleri kapsamında cinsiyet eşitliği ilkesine yer verilmiştir. Bununla birlikte, Buz Hokeyi Federasyonu, faaliyetlerinde cinsiyet eşitliğini desteklemek için Stratejik Planı (2015-2018) kapsamında cinsiyet eşitliği ile ilgili bazı hedefler belirlemiştir.

Türkiye’de spor ve kadın ilişkisi incelendiğinde, yönetim pozisyonları açısından Türk kadınlarının durumu pek iç açıcı değildir. Çünkü Türk spor organizasyonları içerisinde sadece üç federasyon kadın başkana sahiptir. Trajik sonuç ise toplam 937 üyenin 41 kadının (kadın başkanlar da dahil) yönetim kurullarında görev almasıdır. Bu sayı %4,3’e denk gelmektedir. Bu trajik sonucun bir nedeni spor organizasyonlarının yönetim kurullarında kadın üyeleri desteklemek amacıyla düzenleme eksikliğidir. 2014 yılında yürürlüğe giren yönetim kurullarındaki kadın üyelerinin artırılması ile ilişkili düzenleme spor organizasyonlarını kapsamamaktadır. Bu açıklamaya ek olarak, kadın sporcu sayıları erkek sporcu sayıları ile kıyaslandığında, kadın sporcuların sayılarının yetersiz olduğu söylenebilir.

Genel sekreter, başkan yardımcılar, eski kadın başkanlar veya yönetim kurulu dışındaki diğer komitelerin üyeleri gibi diğer üst düzey liderlik pozisyonları açısından da kadınlar spor organizasyonlarında yeterince temsil edilmemektedir. Kadınların yetersiz temsil edilmesine ilişkin tüm bu bilgiler ile ilgili olarak, spor organizasyonlarındaki mevcut sorunu çözmek için bazı öneriler sunulmaktadır:

- Öncelikle, kurumlarda cinsiyet eşitliğini destekleyecek düzenlemeleri ve yönetmelikleri oluşturmak için daha fazla çaba sarf edilmelidir. Uluslararası spor organizasyonları, ulusal spor organizasyonlarına rol model olmalı ve böylece uluslararası organizasyonlar cinsiyet eşitliği sağlama noktasında diğerlerine örnek olmalıdırlar.
- Kadınlara spor yönetimi ve spor yönetişiminde kendilerini erkeklerle eşit hissetmeleri için fırsat eşitliği sağlanmalıdır.
- Bütün liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliği bilinci sağlanmalıdır.
- Zaman kaybetmeden, Türkiye’de spor yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğini destekleyen resmi düzenleme yapılmalı ve yürürlüğe girmelidir.
- Tüm spor organizasyonları Bringham Kadın ve Spor Deklarasyonu’nı imzalamalıdırlar.
- Kadın sporcuların sayısını artırmak için tüm spor organizasyonları aktif bir rol üstlenmelidirler. Örneğin; tüm kurumlar cinsiyet eşitliği bilinciyle ilgili kurumsal sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmeli veya farklı destekleyici yollar seçmelidirler.

- Adriaanse J. ve Schofield T. (2014) The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sports Governance, *Journal of Sport Management*, 25, 485-497.
- Aksoy, M. (2013) Under Turkish Corporate Governance Regulations, Capital Market Board of Directors, The Gazi University, Faculty of Law Review, 17, 45-76
- Berkman, Y. (2008) Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, the Sanat Yüksek Lisans Programı, Koç Üniversitesi, Ankara.
- Burton, L. J. (2015) Underrepresentation of Women in Sport Management: A Review of Research, *Sport Management Review*, 18, 155-165.
- Bozkuş, F. (2017), Yönetim Kurullarında Kadın Sayısı Artıyor, <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/yonetim-kurullarinda-kadin-sayisi-artiyor.html>, Erişim Tarihi: 23.11.2018.
- Claringbould, I. ve Knoppers, A. (2007) Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership, *Sex Roles*, 56, 595-507.
- Corporate Governance Forum of Turkey, (2017) 5th Annual Report WOMEN ON BOARD Turkey, Bağımsız Kadın Yöneticiler Projesi, Sabancı Üniversitesi.
- Erdem, A. R. (2015) Atatürk'ün Kadına ve Kadın Eğitime Verdiği Önem, *Belgi Dergisi*, 1, 1266-1277.
- European Commission (2014) Gender Equality in Sports, Proposal for Strategic Actions 2014-2020, European Union Education, Culture, Multilingualism, Youth and Sport, Belçika/Brüksel.
- Gelgeç-Bakacak, A. (2009) Cumhuriyet Dönemi Kadın İmgesi Üzerine Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, 44, 627-638.
- Esteban-Salvador, M. L. ve Güngör-Göksu, G. (2017) Do Countries with Different Cultural, Social and Religious Backgrounds Behave the Same Way Concerning Women's Representation on Corporate Boards? *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 7(2), 253-264.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2018) Retrieved from <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar>, Access Date: 08.11.2018.
- Henry, P. ve L. Robinson (2010) Gender Equality and Leadership in Olympic Bodies, Women, Leadership and The Olympic Movement 2010, the Centre for Olympic Studies & Research, Loughborough Üniversitesi, Lausanne/İsviçre.
- International Working Group on Women and Sport (2018) [www.sydneyscoreboard.com](http://www.sydneyscoreboard.com), Erişim Tarihi: 13.11.2018.
- Karaçam, M. Ş. ve Koca, C. (2015) Strategies of Women Managers in Sports Organizations: A Way of Subversion or Reproduction of the Existing Gendered Fields? A. Tatlı, M. Özbilgin, ve M. Karataş-Özkan (ed.), *Bourdieu, Organisation and Management, Routledge Studies in Management, Organizations, and Society Series*, 207-228.
- KASFAD (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği) (2017) Spor Örgütlerinde Cinsiyet Eşitliği 2017 Raporu, <http://www.kasfad.org/?p=2509>, Erişim Tarihi: 24.11.2018.
- Koca, C. (2018), Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme, Türkiye'de Katılımcı Demokrasinin Güçlendirilmesi: Cinsiyet Eşitliği İzleme Projesi, Nika Yayınevi, Ankara.
- Koca, C. ve Öztürk, P. (2015) Gendered Perceptions about Female Managers in Turkish Sports Organizations, *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406.
- Koca, C. B. Arslan ve F. H. Aşçı (2011) Attitudes towards Women's Work Roles and Women Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey, *Gender, Work and Organization*, 18(6), 592-612.
- Koca, C., ve Hacısofuoğlu-Közleme, İ. (2010) Modern Türkiyede Kadın ve Kızların Spor Katılımı. T. Benn, G. Pfister and H. Jawad (Ed.), *Muslim Women in Sport, United Kingdom: Routledge International Publishing Series. United Kingdom.*
- Kocamaz, S., T. Çolakoğlu ve E. E. Erturan-Öğüt (2013) Özerklikten Sonra Türk Spor Federasyonlarında Değişim, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1-4), 7-26.
- Resmi Gazete (2014) Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ocak 3, no. 28871.

- Önder, N. (2013) Türkiye’de Kadın İşgücü Turkey, Emek Dünyası Dergisi, 1(1), 35-61.
- Özkan, T. ve Lajunen, T. (2005) Masculinity, Femininity, and the Bem Sex Role Inventory in Turkey, Sex Roles, 52(1), 103-109
- Parlaktuna, İ. (2010) Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(4), 1217-1230.
- Simmons, K. (2011) Women in Top Management Positions in the Sports Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes, Sports Management Undergraduate. Paper 22. [https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=sport\\_undergrad](https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=sport_undergrad), Erişim Tarihi: 13.11.2018.
- Soysal, A. (2009) Türkiye’de Kadın Girişimciler: Zorluklar ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, The Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65, 83–114.
- World Economic Forum (2017) The Gender Equality Report 2017, 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/ Geneva, Switzerland.
- Taş. H. Y. ve Akyol, Y. (2015) Turkey’s Working Life, Legal Advantages and Their Reflections Provided for Women, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 4(9), 136-155.
- Terjesen, S., R. Sealy ve V. Signh (2009) Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, Corporate Governance: An International Review, 17(3): 320–337.
- Türkiye Bisiklet Federasyonu, <http://bisiklet.gov.tr/Sayfa/Hakkimizda-7.aspx>, Erişim Tarihi: 05.02.2019.
- Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu, Startejik Planı (2015-2018), <http://buznet.tbhf.org.tr/files/HaberDosyaları/a8d594e312194acba4ef1579d4c29bfd.pdf>, Erişim Tarihi: 05.02.2019.
- Türkiye İzcilik Federasyonu, <http://www.tif.org.tr/tif/tr/main/menuler/misyon-ve-vizyon/3>, Erişim Tarihi: 05.02.2019.
- Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (2018) Retrieved from <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1>, Access Date: 13.11.2018
- TUIK (Türkiye İstatistik Kurumu) (2018) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594>, Erişim Tarihi:13.11.2018

# 5

chapter

## **An overview of sport governance and gender in the UK**

Charlie Smith

University of Leicester, United Kingdom



## 1. Introduction

This chapter gives an overview of sport governance and gender equality in the UK. It begins by considering general contextual issues of gender equality, including those arising in the legal system and political agenda. The UK has been integral in the development of corporate governance and gender as a whole and this is outlined, taking into account key reports such as Lord Davies' work, the Hampton-Alexander Review and the situation in key industries. The chapter then moves on to specifically look at sport and gender issues in the UK, starting with a discussion of figures and participations rates of women in sport that are important in the development and encouragement of females in sport governance. The UK structure of sport governance is detailed before presenting the specific participation rates of females in sport governance, with this discussion taking place alongside the UK sport's governance code produced in 2017.

## 2. Contextual issues of gender equality in the UK

Gender equality in the UK is of national and political interest. At the time of writing in 2018, it was the 100-year anniversary of the Representation of the People Act, which first gave women the right to vote in local and national parliamentary elections. Alongside this, in March, the UK government Department for International Development (2018) has developed a new strategy entitled: Strategic vision for gender equality: Her potential our future. Of note for the purpose at hand of gender equality in sport and sports management is the following point: "We must all now step up boldly and bravely to challenge and change unequal power relations between men and women, and negative attitudes and discriminatory practices that hold women and girls back" (Department for International Development, 2018: 1). Furthermore, within this strategy there are further applicable points focusing on education and women's economic and political empowerment and leadership, integrating gender equality in all work across the board, and building evidence and disaggregate data to track who is reached and left behind (Department for International Development, 2018).

### 2.1. Gender in the legal system and home office

In the UK sex and gender are one of the nine protected characteristics in the 1975 Sex Discrimination Act, meaning it is illegal to discriminate against women in their work, education and training. The European Convention on Human Rights became a part of United Kingdom domestic law in 1998 and the Equality Act (2010) protects people from discrimination in both workplaces and in wider society. Regarding the purposes of gender equality there are four key terms of note as part of this act. Direct discrimination is when someone with a protected characteristic (e.g. gender) is treated less favourably than others. Indirect discrimination is when rules or arrangements are put into place that apply to everyone but that consequently put someone with a protected characteristic at an unfair disadvantage. Harassment in this context is unwanted behaviour limited to a protected characteristic that violates someone's dignity or creates an offensive environment for them. Lastly, victimisation treats someone unfairly following their complaints about discrimination or harassment. The next section will give an overview of the context of corporate governance in the UK.

### 2.2. Overview of UK corporate governance and gender in key industries

Over the past three decades, corporate governance has increasingly become recognised as a crucial process: first in the private sector, following high-profile commercial failures in the 1980s; and latterly in the public and voluntary sectors (Birkbeck Sport Business Centre, 2011). The first version of the UK corporate governance code was published in 1992 by the Cadbury committee, focusing on the way listed companies are governed and the need to have strong independent non-executive boards, that can deliver on the long-term success of the company (Financial Reporting Council, 2018). Non-profit governance is associated with bodies that are not listed such as sports boards whom are voluntary organisations promoting a charitable cause and determining the involvement of individuals with a variety of activities. Specific recommendations in the Cadbury report focused on board structure and composition, including guidance on the number of independent directors on each board (Mowbray, 2011). The ethos of the Cad-

bury report is defined by a “comply or explain” approach that has become the trademark of corporate governance in the UK (Financial Reporting Council, 2016). The non-prescriptive nature of this type of compliance of corporate governance framework allows sports organisations to develop governance standards that account for different governance requirements and are associated with both recreational and more elite/competitive elements of the sport (Mowbray, 2011), presenting some versatility.

Despite these strong foundations, recent research of gender equality at work still indicates that men overwhelmingly dominate positions of power across every sector of society (Guardian, 2018), with a more prominent gender imbalance in leadership, legal, political and media roles (Fawcett Society, 2018). Some explicit examples include women making up only 34.5% of those who attend cabinet, 17.5% of police and crime commissioners, 26% of University vice chancellors, 31.6% of NHS trust chairs, 6% of FTSE 100 CEOs, 16.7% supreme court justices, and 17.6% national newspaper editors (Fawcett Index, 2018).

### 2.3. Lord Davie’s report and Hampton-Alexander review

When looking at the more recent history of corporate governance in the UK, it is clear that female boardroom participation was somewhat of an elusive issue around the financial crisis of 2008 (McCann and Wheeler, 2011). It was after this crisis that questions circumventing the effectiveness of corporate governance mechanisms were once again asked, with a specific resurgence of interest in diversity issues that were argued to promote enhanced decision making (McCann and Wheeler, 2011). In the 2010 coalition government agreement Lord Davies was tasked to lead a review that explored the obstacles women face in reaching board level positions in organisations (Women on Boards, 2011) and to also discover why female participation had remained low since the Higgs review. At the beginning of this research in 2011 there were therefore two key objectives of gender representation set to strive for; that all chairman of FTSE 350 companies had to set out the percentage of women they would have on their boards in 2013 and 2015 and that FTSE 100 boards should aim for a minimum of 25% female presentation by 2015 (Women on Boards, 2011). The setting and stretching of board representation targets in this way has been successful, in 2015 the figures reported that female representation on FTSE 100 boards was 26.1% and 19.6% on FTSE 250 boards (Women on Boards, 2015). There has also been a reduction in the number of all-male boards across the FTSE 350; there were 152 in 2011 and none in 2015 in the FTSE 100 and only 15 in the FTSE 250 (Women on Boards, 2015). There has been some surprise at the success of these measures: “As we began to gather evidence in the Autumn of 2010 on the low representation of women in FTSE boards, it was clear that this was to be no ordinary journey. What we didn’t anticipate was the near revolution which has taken place in the boardroom and the profound culture change at the heart of British Business. And if we are honest, neither were we wholly convinced that Business would pick up the baton and the 25% target would be achieved” (Lord Davies, Women on Boards, 2015: 4). Others elaborating on this success, such as Nicky Morgan and Baroness Neville-Rolfe, have alluded that it has been the result of business leaders whom recognise it is the “right thing to do” but also that there is a business case for doing so (Women on Boards, 2015). The business case argues that by drawing on the widest possible range of talent and evidence that gender diverse boards have a more positive impact on the organisation’s performance (Women on Boards, 2015). Other benefits include being more responsive to the market and achieving better corporate governance (McCann and Wheeler, 2011). Whilst there were improvements in gender equality post-crisis, the Hampton-Alexander Review (2017) has reported that the number of women on FTSE 100 executive committees remains static and that significant action is needed if the 33% target for women in senior leadership positions by 2020 is to be accomplished (Department for Business, Energy and Industrial Strategy, 2018). The setting of such targets are also continually being monitored and critiqued though as board representation does not necessarily equate to equality, given that the number of women holding the most senior jobs and positions in the boardrooms of Britain’s companies has fallen (Guardian, 2018). Specifically, this includes the number of women occupying chief executive (CEO), chief financial officer (CFO) or other executive roles on FTSE100 and FTSE250 companies (Guardian, 2018). In 2018, the Department for Business, Energy and Industrial Strategy (2018) has researched the reasons and excuses why women executives are not appointed. These discriminating statements include “I don’t think women fit comfortably into the board environment”, “All the good women have already been snapped up”, “We have one women already on the board, so we are done – it is someone else’s turn: (Department for Business, Energy and Industrial Strategy, 2018). In addition to these issues of gender parity, equality more generally needs to remain of utmost importance as there are no BAME female chief executives in the FTSE 100 (Guardian, 2018). The chapter will now continue to look at how some of these characteristics play out in sport.

### 3. Sport and gender issues generally in the UK

The UK took an active part in the production of the first international framework for women's sport as specified in the Brighton Declaration (1994). This is a legacy of the Women and Sport first world conference and complements all local, national and international codes, rules and regulations relation to women in sport. After this, early parts of the current agendas and policy have been determined by the formation of the National Lottery in 1994 and the publication of *Sport: Raising the Game* (Department of National Heritage, 1995), both of which have provided a clear, organisational, financial and administrative framework (Green, 2009; Phillpots et al., 2011). Following this, the Labour parties manifesto in 1997 and policy *A Sporting Future for All* both highlighted their commitment to modernisation and the importance that sport could enhance the UK's sense of community, identity and civic pride (Phillpots et al., 2011) even if gender was not mentioned explicitly in relation to this. It was also made clear that the current infrastructure of sport management was thought to impede success in enhancing the opportunities for young people to take part in sport (Houlihan and Green, 2009). Likewise, in 2002 the publication of a new sport strategy *Game Plan: A strategy* was particularly focused on developing grass-roots participation in economically disadvantaged young people, women and older people (Department for Culture, Media and Sport, 2002). In 2008 following the award of hosting the Olympic games in London 2012, *Playing to Win: A new era for sport* was another attempt to get more people partaking in sport, by expanding on the talent pool of English sportsmen and women (Department for Culture, Media and Sport, 2008). The London 2012 Olympic games was therefore a good catalyst for gender issues across policy, participation and media levels in the UK, leading to a shift in the direction and delivery of strategies, and leading to several grassroots policy agendas aimed at increasing participation (Phillpots et al., 2011).

The development of participation policy continued with the conservative government in 2014 and its interim report of its women and sport advisory board (Department for Culture, Media and Sport, 2014). Within this there was a specific focus on women striving for five key objectives: increasing women's participation in sport, improving the media profile of women's sport, increasing commercial investment in women's sport, increasing women's representation in leadership and the workforce and encouraging greater recognition of women's sporting achievements (Department for Culture, Media and Sport, 2014). In 2018, the UK continues to strive to be a world leader in standards of sport governance in national policy (Home Office, 2018). However, despite the making of significant steps regarding women's participation, their funding and media coverage of their sport, women are still less likely to play, watch, volunteer, work in or sit on decision making governing bodies in sport (British Council, 2016). For example, women's sport receives just 7 percent of broadcast sports media coverage (British Council, 2016) with one of the reasons being that fewer watch them because they are perceived inferior at sport, regarding both skill and strength (Insure 4 Sport, 2018). Tennis, swimming and athletics are the sports with the least difference between how many people watch the sport as a whole compared to those who just watch the female versions (Insure 4 Sport, 2018).

The gender of those who write about sport, including its history is still predominantly masculine in the UK and consequently research in this area remains underpinned by agendas that are reflective of male interests (Osborne and Skillen, 2010). In connection, the slow progress of female representation within sport governance has been an eminent theme in academic research over the past 30 years (Dwight and Biscomb, 2018). As detailed above, a key issue regarding gender in sport is female participation and this is now explored within the UK context.

#### 3.1. Figures and participation rates of women in sports

The gender gap in sports participation in the UK starts in the later years of primary school, when seven to eight-year-old girls begin to point towards stereotypes defining their 'self' and what they consider as important to them (British Council, 2016). Even at this young age, social norms and attitudes still highlight that 'being sporty' comes across as predominantly masculine trait (British Council, 2016). In 2017, eight to fifteen-year-old boys spent on average 40 mins per day playing sport compared with 25 minutes for girls (Office for National Statistics, 2018). A key drop-out point in sport then begins in secondary school (at 12-13 years old) and then onwards and throughout the life-course, with attitudes becoming engrained and fewer women and girls than men and boys taking part in sport and exercise (Women in Sport, 2015).

Taking into account adults, The Active People Survey (APS) and Active Lives Survey (ALS) in its 2017 figures shows that around 63% of men were active in sport, compared to 58% of women, with the most common activities

across both genders being running, followed by fitness classes and then gym activity (Audickas, 2017). Reasons for these low female participation figures include lack of role models (Women in Sport, 2015), girls getting less encouragement to play sport (Insure4Sport, 2018), and a perception that women do not have the potential to be better than men at most sports (Insure4Sport, 2018). Table 1 gives an overview of sport participation in 2017. Of note is the larger participation of males in teams and also the significance of activity in running and athletics. Regarding the former, future work might consider specific cultures in relation to teams and regarding the latter it might be worth considering these sports as one particular avenue for change, especially given the relatively low costs and ease of partaking part in running.

**Table 1: Participation in the last 28 days (at least twice) – Active Lives Survey (2016/17)**

Sport	Male participation	Female Participation	Difference between male and female
Team sports	11.9	2.70	- 9.20
Racket sports	6.90	3.50	- 3.40
Adventure sports	6.70	4.90	-1.80
Leisure activities and games	1.60	1.10	-0.50
Combat sports, martial arts	2.50	1.20	-1.30
Winter sport	0.80	0.60	-0.20
Running, athletics, multi-sports	17.30	14.10	-3.20
Bowls or boules	1.00	0.60	-0.40
Gymnastics, trampolining, cheerleading	0.80	1.30	+0.5
Roller or skating	0.30	0.30	0
Adventure and watersports	8.20	5.70	-2.50
Swimming	9.30	11.10	+1.80
Golf	3.70	0.70	-3.00
Equestrian	0.20	1.10	+0.90

This story circumventing participation also extends towards media viewing preferences that are strongly biased towards male and masculine sports (Insure 4 Sport, 2018), with only 7% of the population preferring to watch women play sport (Insure 4 Sport, 2018). Although it is important to remember that these low figures are not the only reason that people do not watch sport, it is also substantiated by a lack of television coverage and general lack of interest in watching women's sport across society (Insure 4 Sport, 2018). Sports that have less of a disparity with this are tennis, swimming and athletics (Insure 4 Sport, 2018) and these may also be a catalyst for change. Next the work of females in the sport sector will be outlined.

In 2016, the UK had the second highest rate of sport workers per 100,000 population compared to other EU countries (Audickas, 2017), yet gender discrimination herein in the sports industry remains prevalent in 2018, again highlighting that representation does not mean equality. As much as 40% of women working in sport report that they face discrimination because of their sex, yet 72% of their male colleagues say they do not perceive any inequality (Women in Sport, 2018). This has been at least recognised and there are a series of benchmarking tools such as the National Sports Governance Observer and Sports Governance Observer that monitor this with the aim to set up, improve and promote opportunities for women and girls in sport at all levels. These have been developed with experts in six European Universities aiming to bring practical changes in the everyday running of sport into play.

Likewise, with other sectors in the UK, there is also a pay gap for those playing sport professionally, with men receiving more in at least 30% of sports (BBC, 2016), broadly indicating that women are valued less for doing the same task as men. Unsurprisingly this gap also extends to sport management. The latest figures from the Football Association report that the average hourly pay for a man in the organisation was 23.2% higher than for a woman and Rugby Football Union also reported a 23% difference between the average hourly wages of men and women it employed (Guardian, 2018). More of a success story here is British Cycling whom announced that its gender pay gap had lessened from 21% last April to 13% in December and attributed some of this to the introduction of flexible



working hours and better paternity leave (Guardian, 2018). There is more equality when prize money for professional female athletes is considered. For example, since 2007, male and female Wimbledon tennis championships have received equal prize money and overall around 83% of sports award both genders the same money (Insure 4 Sport, 2018).

### 3.2. Agendas for change

Whilst gender equality in sport discrimination remains, there has been continued growth in activism/social change around this topic in the UK with charities and organisations set up such as Women in Sport, Women's Sports Foundation, Women's Sport and Fitness Foundation (WSFF), specifically and Women in Boards more generally. This has also been seen with key female role models speaking out, such as Ruth Holdaway (Chief Executive of Women in Sport), whom has shared many views on gender in sport, one example being that Physical Education in schools should be gender neutral (Telegraph, 2017). Others who have spoken out include Karen Brady ("first lady of football" after becoming Birmingham city's CEO 25 years ago) and Helen Grant (Minister for Sport and Tourism). Next the focus turns to the structures and organisation of sports governing bodies in the UK.

## 4. History and organisation of governing boards in sport in the UK

There is an overriding sense of masculinity in the history of sports governance in the UK, with most major governing bodies, such as the Football Association being formed by ex-public-school boys as voluntary associations to control and regulate specific sports in the late 19th century (White and Brackenbridge, 1985). This prominence of males was an enduring trend during the 20th century too. White and Brackenridge (1985) examined gender structure in three areas of sports administration and determined the percentage of women occupying positions of power (e.g. membership of a committee at a national level), specifically those engaging in coaching, management and administration and the chance to have an influence. Their results showed that between 1960-1985 women's power essentially lessened as the state become more professionalised (White and Brackenbridge, 1985). White and Brackenbridge (1985) also gave a range of other explanations regarding male's dominance in British sport management such as the inappropriateness of the male model of sport for women, women's lack of access to political systems and to more specific aspects such as the mechanisms for recruitment in sports organisations.

The modernisation agenda of sport governance in the UK has meant that National Governing Bodies (NGB) are accountable to key funding institutions, such as UK sport and individual country sport councils like Sport England, Sport Scotland, Sport Wales, and Sport Northern Ireland. UK sport is accountable to the Department for Culture, Media and Sport, it is the nation's high-performance sports agency focusing on investment in Olympic and Paralympic sport and works closely with each of the NGBs. Sport England is also sponsored by the Department for Culture, Media and Sport. Its role is to foster, support and encourage the development of sport and sporting excellence. In terms of gender balance in their governance structure themselves, UK sport has 10 board members, 6 male and 4 female (in 2019), both the current and incoming chief executive are female. The chair in 2019 is Dame Katherine Grainger, Britain's most decorated female Olympic athlete and many of these board members also hold senior chair positions elsewhere. Sport England in 2019 has 10 board members, 5 of which are female and 5 are male. There are over 300 NGBs in the UK that are recognised by the aforementioned four sports councils (Walters et al., 2011). An NGB is typically an independent, self-appointed organisation that is constituted as a private limited company by guarantee without share capital use of exemption. This is an alternative type of corporation that is primarily used for non-profit organisations that require legal personality. For a sport to be recognised it must meet the council of Europe's sport 1993 charter definition, be well organised within Sport England's (2017) jurisdiction and have achieved a position of pre-eminence.

Since the millennium, UK sports councils and NGB have been encouraged to professionalise their administrative structures (Walters et al., 2011). Within this a new tiered structure to organise these bodies has been put into place which imposes more stringent conditions on the organisations where the financial investment is greatest and/or is extended over the longest time period (ICSA, 2016). Tier 3 represents the top level of funding and is when money is intended to be granted over a period of years for continuing activity and the total amount is more than 1



million pounds (UK Sport, 2017). The primary role of the chairman is in leading and establishing an environment that enables the NGB to achieve its potential and long-term success. Normally a chairman serves a three-year term that commences on the date of the Annual General Meeting (AGM) at which they are elected and ends on the date of the AGM that occurs in their terms last year. Only exceptionally may a chairman may hold office for a further year. The role of chairman and chief executive cannot be exercised by the same individual. A chairman is usually appointed by the board and a nomination committee that is chaired by an Independent Non-Executive Director. The Companies Act (2013) does not stipulate a precise mechanism for appointing and removing a chairman, but the recruitment process must be open, publicly advertised and can be drawn from the NGB's membership or outsiders to the federation. UK Sport and Sport England are permitted in their governance roles to observe any appointment process given their role in substantially funding each Tier 3 NGB. Any remuneration to be paid to the chairman must be determined in accordance with a formal, approved procedure and must be published, it is usually voluntary however. The removal process of a chairman is typically governed by the NGB's Articles of Association (AoA). Normally the board has unfettered power to remove the chairman by passing a resolution backed by a majority vote, unless the AoA states otherwise. There is no statutory obligation to provide any reason at the time the chairman is removed. A vacancy created by the removal of a chairman, if not filled at the meeting at which they are removed, may be filled as a casual vacancy. NGBs are often heavily dependent on a board of volunteers whom oversee multiple and diverse roles that can include organising and managing competitions, developing coaches, increasing participation, building talent development pools, promoting the sport and bidding to host competitions (Walters et al., 2011). Board committee members are subject to regular election and ideally should serve no more than 9 years (UK Sport, 2017).

Despite the growing participation of women in UK sport, this has not extended to the representation of females working within the governance of sport, which has been an underlying theme in academic research over the past three decades (Dwight and Biscomb, 2018). This issue was first addressed as a policy item in 2004 when the four UK sports councils introduced the Equality Standard for Sport, which worked with NGBs and aimed to develop agendas and promote social inclusion and equity (Dwight and Biscomb, 2018), building on the Racial Equality Standard for Sport produced in 2000. There continues to be wide recognition within these policy setting bodies that diversity in the sports sector boardrooms remains an issue necessitating change (UK Sport, 2017). Therefore, a Code for Sports Governance was published in Autumn (2017), with the key advocates and stakeholders being Department for Culture, Media and Sport Select Committee, Sport England and UK Sport. Whilst compliance with the letter of the principles is not mandatory – it lists a set of requirements which are mandatory for those receiving the highest level of public funding (Tier 3). Its key focus is transparency, accountability and financial integrity which contains several areas that are applicable to gender and equality, including:

On the face of it this code covers all aspects that might be expected concerning organisational behaviour. It is also important that organisations are required to make board representation transparent and in the public domain. There are also specific points around board size and composition:

- The board should be of an appropriate size to meet the organisation's requirements and have an appropriate balance of skills, experience, independence and knowledge
- It should not exceed 12 persons unless there is a specific agreement with UK Sport and Sport England
- Structure: Organisations shall have a clear and appropriate governance structure, led by a board which is collectively responsible for the long-term success of the organisation and exclusively vested with the power to lead it
- People: Organisations shall recruit and engage people with appropriate diversity, independence, skills, experience and knowledge to take effective decisions that further the organisation's goals
- Communication: Organisations shall be transparent and accountable, engaging effectively with stakeholders and nurturing internal democracy
- Standards and conduct: Organisations shall uphold high standards of integrity, and engage in regular and effective evaluation to drive continuous improvement
- Policies and processes: Organisations shall comply with all applicable laws and regulations, undertake responsible financial strategic planning, and have appropriate controls and risk management procedures
- A director may serve on the board for a maximum of either A) four terms of two years B) two terms of four years C) three terms of three years
- A board shall meet sufficiently regularly to discharge their duties and maintain a proper record of their meetings and decisions

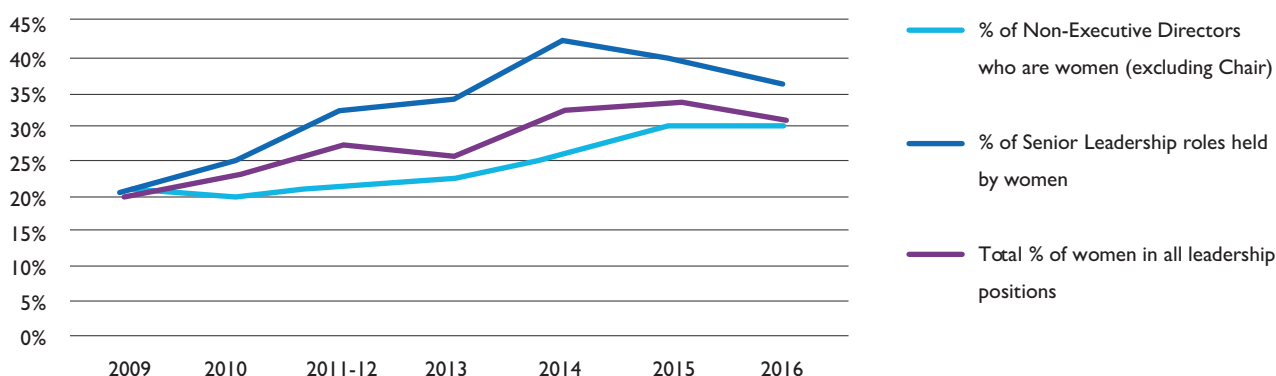
- Each board shall maintain an audit committee and a nomination committee (either on a permanent or an ad hoc basis) unless the circumstances are such that the Board can operate as the nomination committee. The audit committee has particular responsibility to ensure the adequacy of the NGB's financial reporting and internal controls
- Each organisation should adopt a target of and take all appropriate actions to encourage a minimum of 30% of each gender on its Board and demonstrate a public commitment to progressing towards achieving gender, BAME and disability parity
- Each board shall ensure the organisation prepares and publishes on its website an annual update of the work it is undertaking to foster all aspects of diversity within its leadership and decision-making, including the progress against the actions identified
- Each organisation shall have a formal, rigorous and transparent procedure for appointing new directors the board, with all such appointments being made on merit in line with the skills required of the Board. All chair and independent non-executive director appointments must be via an open, publicly advertised recruitment process.

When this chapter was first being drafted in 2018, 55 out of 58 NGB for sport in the UK were fully compliant with this code and the remaining three had laid out plans to achieve this compliance soon (UK Sport, 2017). These three were The Football Association (FA), The Rugby Football Union (RFU) and The England and Wales Cricket Board (EWCBC) whom were at risk because they did not employ enough women and they were given 12 to 18 months to meet the targets for compliance (Guardian, 2017). Notably these sports are historically and traditionally masculine sports where it may prove harder to change enduring cultures. However, in May 2019, these NGBs had put into place their plans to begin achieving gender equality and show good progress, it will be detailed further later that 30% of female representation on NGBs remains the minimum. 2019 data shows that the FA had 11 board members of which 3 were women (27%), RFU had 14 board members of which 4 were women (29%) and the EWCBC had 12 board members, of which 3 were female (25%). In the next section, some secondary data is used to demonstrate key trends in women's representation on sports governance boards in the UK.

## 5. Key trends in women's representation on sports governance boards in the UK

Whilst the UK sports governance code calls for 30% female representation on NGBs, there is an important difference between women being board members and holding chair positions. The chairperson's role and gender is crucial in decision making on an everyday level but also in securing change when recruiting and evaluating future candidates and overall in directing the board's diversity and governance (Kakabadse et al., 2015). Figure 1 below shows that there has been a fall in the percentage of women in senior leaderships roles which stood at 36% in 2016, falling from 42% in 2014. The overall percentage of women holding non-executive director positions on NGBs has remained relatively static from 2009 until 2016. There has also been little change in the number of women holding general leadership roles which has remained circa 30% for the past 3 years, demonstrating that there was a need for stronger measures on sport governance and equality. In June 2018, of the 58 NGBs, there were 13 female chairwomen.

Figure 1: Women in Senior Leadership roles in Sport England Organisations 2009-2016 (Women in Sport, 2017).



The number of NGBs with female CEOs has varied over the past 7 years, but the overall trajectory over that time shows an increase from 15% in 2009 to 24% in 2016 which is important given that these are often considered the most influential roles.

**Figure 2: Number of NGBs with female CEOs in Sport England funded organisations (Women in Sport, 2017)**

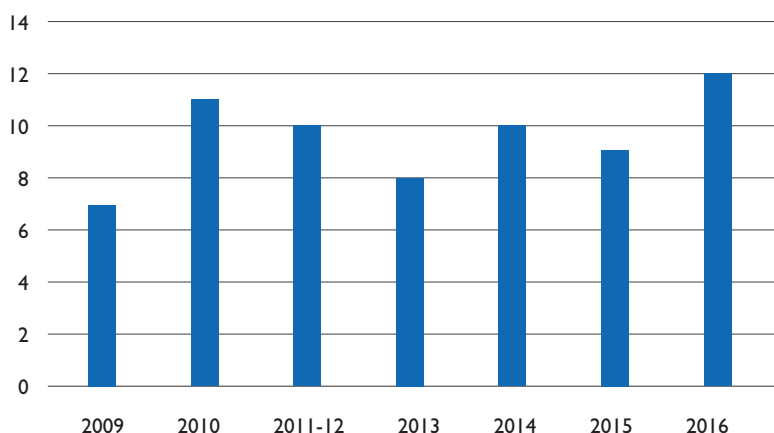


Figure 3 shows that there are fewer women in performance director roles than there are in development director roles. Whilst the latter figure saw a fall in 2016, females still represent 44% of this development director cohort. This may be because of the type of work concerned in these roles. A performance director is concerned with assessing and making judgements which is more calculative, compared to a development director whom takes on a more personable role enhancing achievements and goals, which may be classed as more soft-based skills.

**Figure 3: Number of NGBs with female Performance and Development Directors in Sport England funded organisations (Women in Sport, 2017)**

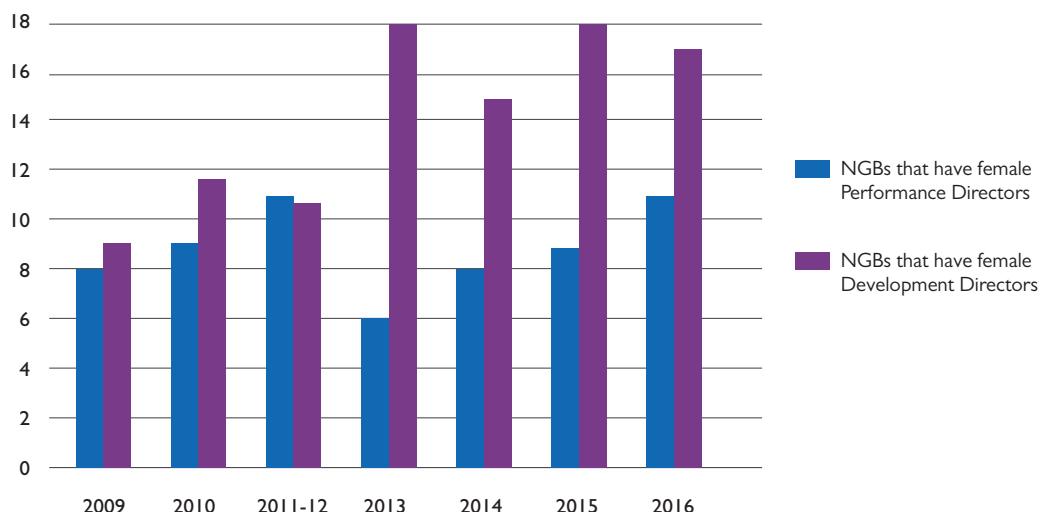
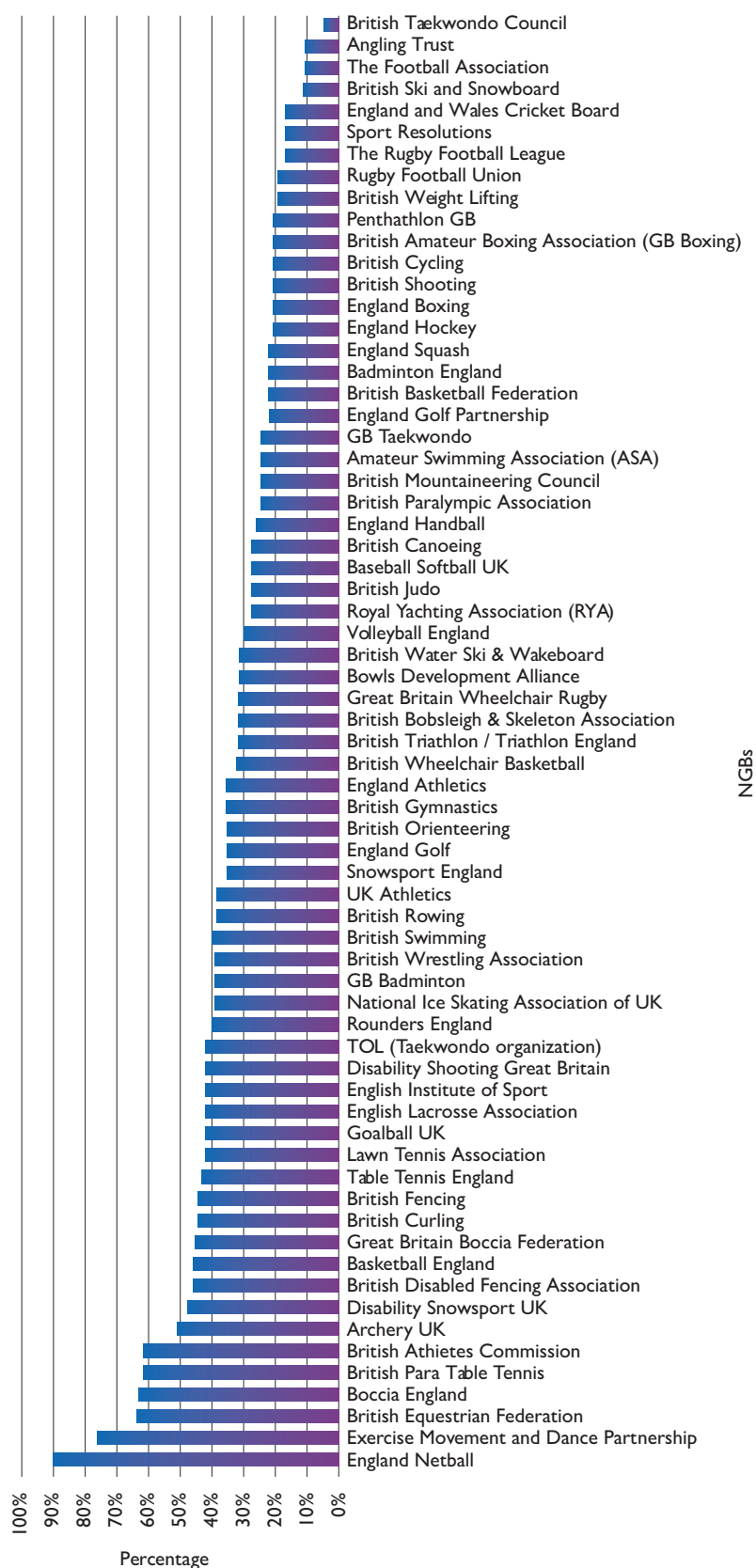


Figure 4 shows that just under half of all NGBs did not meet the 30% target in terms of women on their governance board before the implementation of the UK sport code in 2017, showing its effectiveness and efficiency in making changes to board representation.

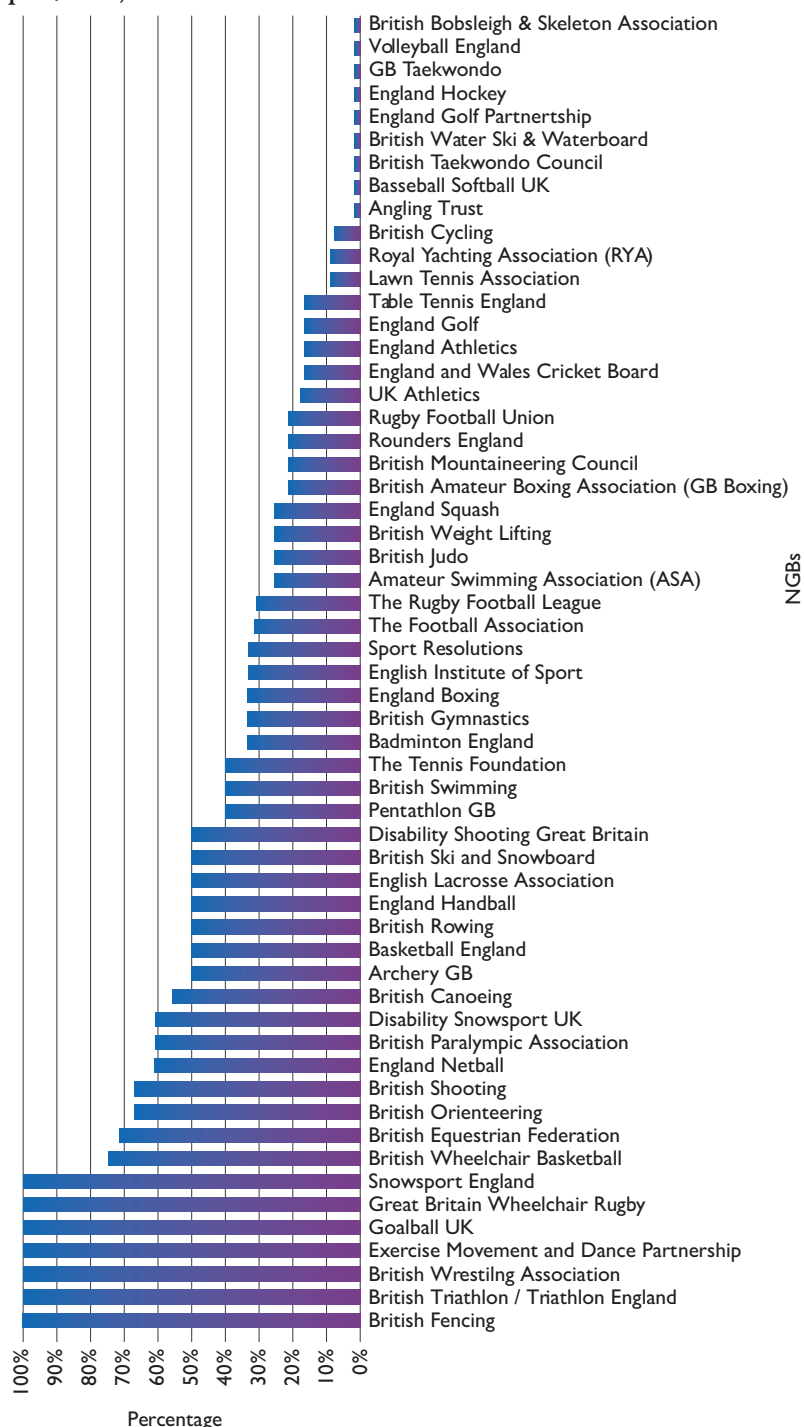
Figure 4: Sport England and UK Sport funded organisations 2016; Percentage of female non-executive directors (Women in Sport, 2017)



The gaps in female leadership are again apparent in Figure 5 which shows that in over 35% of NGBs, fewer than 30% of senior leaders are female. In total 9 have no female senior leaders and one of these has no female leadership representation at all. A similar story is also told in Table 2 where there are only 12 boards with female chairs and a

significant amount of boards with no women in senior leadership roles, again highlighting that representation does not equate to holding positions of power.

Figure 5: Sport England and UK Sport funded organisations 2016; Percentage of women in senior leadership roles, excluding CEO (Women in Sport, 2017).



However, since 2009 there has been evidence that women are working their way up through the ranks of sport management organisations.

Figure 6 below shows an increase in executive team presence that suggests women are gradually being given opportunities to influence everyday decision making, but also that some are being promoted through the system (Women in Sport, 2015), and being able to challenge internal masculine cultures.



Figure 6: Changing female profile of Sport England funded NGB boards and executive teams (Women in Sport, 2015)

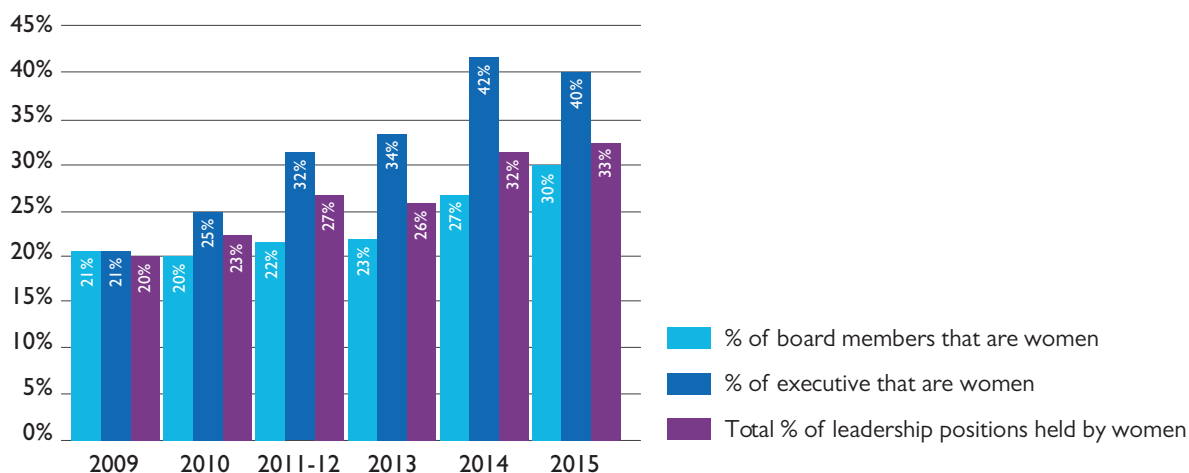


Table 2 gives an overview of female board representation in 2016 and reflects the overall trajectory discussed thus far. It is clear from the outset that the sports with the largest female board representation (e.g. equestrian) are traditionally feminine sports.

Table 2: Female board representation (Women in Sport, 2016)

2016 Governing body	Female Chief Executive	Female Chair	Non-Executive Directors plus CEO - % women	Senior Leadership Roles (excluding CEO) % Women	All leadership - % Women	Female development director/ manager	Female performance director/ manager
Angling Trust			7	0	5		
Archery GB			46	50	47		
Amateur Swimming Association	Yes		30	25	29		
Badminton England			18	33	21	Yes	
Baseball Softball UK	Yes		29	0	24		
Basketball England		Yes	40	50	44		
Boccia England		Yes	56		56	Yes	
Bowls Development Alliance			29		29	Yes	
GB boxing			17	20	18		
British Basketball			20		20		
British Canoeing			21	56	35	Yes	Yes
British Cycling			17	13	15		
British Equestrian Federation	Yes		67	71	69		Yes
British Fencing	Yes		46	100	56	Yes	Yes
British Gymnastics	Yes		38	33	38		Yes
British Judo			23	25	24		
British Mountaineering council			20	20	20		
British Orienteering		Yes	30	67	44		Yes
British Rowing		Yes	33	50	39		

British Shooting		17	67	27	Yes	
British Taekwondo		0	0	0	Yes	
British Triathlon		27	100	38	Yes	
British Waterski and Wakeboard		25	0	23		
British Weight Lifting		15	25	18		
British Wheelchair Basketball		27	75	40	Yes	
British Wrestling Association		33	100	40		
England and Wales Cricket Board		13	17	15		
England Athletics		27	17	24		
England Boxing		17	33	22		
England Golf		31	17	26		
England Golf Partnership		18	0	17		
England Handball		20	50	33	Yes	
England Hockey	Yes	25	0	19		
England Netball	Yes	90	60	80	Yes	Yes
England Squash	Yes	17	25	19		
English Lacrosse Association		36	50	42		Yes
Exercise Movement and Dance	Yes	69	100	75		
GB Taekwondo		20	0	17		Yes
Goalball UK		33	100	60	Yes	Yes
GB Wheelchair Rugby		25	100	40	Yes	Yes
Lawn Tennis Association		36	14	28		
Pentathlon GB	Yes	23	40	28		
Rounders England	Yes	44	20	36		
Rugby Football Union		14	20	16		
Royal Yachting Association	Yes	33	14	25		
Snowsport England		29	100	44		
Table Tennis England	Yes	Yes	45	17	35	Yes
The Football Association		7	31	19	Yes	
The Rugby Football League		13	30	22	Yes	
Taekwondo Organisations Limited	Yes	38		38		
UK Athletics Limited			30	18	24	
Volleyball England	Yes	31	0	29	Yes	Yes
British Bobsleigh and Skeleton		25	0	20		

British Athletes Commission	Yes	50	50		
British Curling		38	38		
British Disabled Fencing Association		44	44		
British Para Table Tennis	Yes	50	50		
British Paralympic Association		20	60	33	
British Ski and Snowboard		8	50	14	
British swimming		33	40	36	
Disability Shooting GB		36	50	42	
Disability Snowsport UK	Yes	Yes	50	60	53
English Institute of Sport		36	33	35	
GB Badminton		38	38		
GB Boccia Federation		38	38		
National Ice Skating Association of GB and NI	Yes	Yes	44	44	
Sport Resolutions		13	33	17	
The Tennis Foundation		43	40	42	
UK Sport	Yes	36	75	47	Yes

From an analysis of the UK 58 NGB's websites completed in June 2018, the average number of board members was 10.06, and the average female representation on these was 3.43. The minimum number of female representation was 1, and the maximum 8 members.

## 6. Critiques of the code and the current situation

This section takes a more forward looking and critical perspective on both policy and practice outlined thus far. As has been seen from the discussion around the statistics presented above, over the past decade there has been considerable progress in the UK in women's representation on sports governance boards. However, there are signs that progress is stagnating and that existing measures put in place are not enough for sustained progress. It is still being reported within the competitive sport industry, that sexism is rife, and particularly among the older generation (Insure 4 Sport, 2018). It is also clear that leadership is still seen as the preserve of men and that women feel they have less of a defined career path in comparison with other sectors (Women in Sport, 2017).

In the short term the success of the sport governance code introduced in Autumn 2017 has been clear as all the NGBs in the UK either comply or have made plans to do so. As Wickstrøm (2018) has noted though, the true test is now in how the UK sports organisations operate in their everyday decision making, leadership and further commitment to diversity, equality and engagement. Without addressing this the UK is at risk of the dangers of "tokenism" (Zimmer, 1988) whereby women have been appointed because of their difference from their male counterparts and perhaps as "proof" that the board does not discriminate against them in their practice and that it complies with the UK sport code. Women in Sport (2017) have found from their research that bringing women from outside sport to fill independent board roles has been effective, and especially so in the earlier stages of compliance. However, this approach has run its course and has only limited ability to transform sport's leadership and governance, neither does

it create a sustainable pipeline of female leadership talent for the future (Women in Sport, 2017). A key problem in connection with this concerns the difficulty in recruiting females as the recent governance code requires men to effectively vote themselves “off the board” (Guardian, 2017). This is clearly demonstrated with the figures that the number of women in senior leadership positions (e.g. chief executives and performance directors) has fallen. Research also shows discrepancy between how boards operate and prescriptions of governance (Birkbeck Sport Business Centre, 2011).

Dwight and Biscomb (2018: 6) have recently summarised research on women’s continued underrepresentation on sports boards: “The WSFF (2014) research outlines some clear reasons for the underrepresentation of women that include institutionalised structures and recruitment processes in which boards that are comprised of male dominated volunteers with unlimited tenures and new members are drawn from similarly male dominated staff and members. It also describes an inhospitable culture that is based on a machismo discourse that includes stereotyping and discrimination and/or an unwillingness to provide facilities to accommodate women”. Women in Sport (2018) have looked into these cultural issues further with their research focusing on this in relation to women’s progression on sports governance boards. This body conducted 42 interviews with career-minded women and men in the sports sector between September 2017 and March 2018, and also performed a survey of 1152 men and women working in the sport industry. Specifically, they considered some of the deeper cultural aspects that can occur and which included subtle but repeated behaviors, non-verbal communication, pressures to conform, affinities and cliques, perceptions and assumptions, resistance to change and unconscious bias (Women in Sport, 2018). Their findings demonstrated that it is still vital to address the barriers within the culture of sports organisations (simply redressing the gender imbalance alone is not enough) and that the issue should not be presented as men versus women, but instead deriving better opportunities and working environments for all (Women in Sport, 2018). Ultimately it seems that gender diversity in the UK is still being treated as a business issue, rather than one of equality. Not only this, the 2017 governance code has offered little encouragement to other underrepresented groups such as those who are disabled, LGBT and from BAME backgrounds which cannot be ignored (Menary, 2017). In addition to these points and critiques, this code does not presently make any requirements for an NGB to have a whistleblowing process (Beeston, 2017) which clearly limits any further capacity for change.

Moving forward, as Georgina Usher (CEO of British Fencing) has pointed out “It’s not just about diversity of gender, it’s about diversity of thought...We need a cross industry movement, and mentoring schemes, that allow the smaller organisations in particular to support one another” (Women in Sport, 2018). Usher details two very important points, one is the importance of mentoring and the other is that attention needs to be paid to smaller sports organisations as well, including those with Tier 2 and Tier 1 funding.

The importance of addressing gender equality in sport management remains recognised at a national policy level. A year after the introduction of the UK’s sport governance code the Home Office (2018: 13) has stated: “The code in itself will not be able to prevent future issues around governance from arising altogether, however we are committed to a long term cultural shift in the sport sector’s approach to governance and will continue to work with the sector to make this a reality”. As part of this it has been suggested that some areas of change might focus on changing the language, celebrating the opportunity, talking about the benefits and generally making all involved as part of a positive and progressive solution (Women in Sport, 2018).

## 7. Discussion and conclusion

This chapter began from the position that diversity and equality on sports boards produces enhanced corporate governance via sharing broader experiences and opinions (Sing et al., 2001). It also argued that law and policy on women’s equality in the UK can be regarded as a beacon of good practice internationally (British Council, 2016) and it is clear that the country strives to be a world leader in standards and practice of sport governance (Home Office, 2018). Whilst significant steps have been taken in recent years to address differences in participation and the coverage of women’s sport, women are still less likely to play, watch, volunteer, work in or hold a position connected with decision making in sports governing bodies (British Council, 2016). Numerically it was seen that the UK now has greater female representation on NGB boards, but that attention needs to be directed towards producing enabling cultures that allow women to contribute actively and to avoid ascriptions of tokenism whereby their representation constitutes just making up the numbers. Until such organisational culture and discourses in sports NGBs are explored and analysed further, it is unlikely that the UK will be able to further increase the propensity of women on boards or their success.

## 8. References

- Audickas, L (2017). Sport participation in England 2017; Briefing paper. Home Office: London.
- BBC (2016). Women in sport: No real progress over sport gender gap. [Online] Accessed from: <https://www.bbc.co.uk/sport/olympics/37371301> (13th November 2018).
- Beeston, C (2017). A tailored approach to sports governance. *Governance Directions*, 69 (3): 182-184.
- Birkbeck Sport Business Centre (2011). The role of board in UK national governing bodies of sport. University of London: London.
- British Council (2016). Gender equality and empowerment of women and girls in the UK; Meeting the challenge of the sustainable development goals. British Council: London.
- Cadbury, A (1922). The committee on the financial aspects of corporate governance. Gee: London.
- Department for Business, Energy, and Industrial Strategy (2018). Revealed: The worst explanations for not appointing women to FTSE company boards. [Online] Accessed from: <https://www.gov.uk/government/news/revealed-the-worst-explanations-for-not-appointing-women-to-ftse-company-boards> (14th November 2018).
- Department for Business, Innovation and Skills (2015). Women on boards: Davie's review, five-year summary. Home Office: London.
- Department for Business, Innovation and Skills (2013). The business case for equality and diversity; A survey of the academic literature, Government Equalities Office, London.
- Department for Business, Innovation and Skills (2018). FTSE women leaders: Hampton-Alexander Review. [Online] Accessed from: <https://www.gov.uk/government/publications/ftse-women-leaders-hampton-alexander-review> (3rd December 2018).
- Department for Culture, Media and Sport (2000). A sporting future for all. London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (2002). Game plan. London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (2008). Playing to win: A new era for sport. London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (2014). Interim report of the Government's women and sport advisory board. [Online] Accessed from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/368390/Report\\_of\\_the\\_Government\\_s\\_Women\\_in\\_Sport\\_Advisory\\_Board\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/368390/Report_of_the_Government_s_Women_in_Sport_Advisory_Board_web.pdf) (4th December 2018).
- Department for International Development (2018). Strategic vision for gender equality: Her potential our future. Home Office: London.
- Department of National Heritage (1995). Sport: Raising the game. DoNH: London.
- Dwight, A., and Biscomb, K (2018). Ten years of the UK's equality standard for sport, *Journal for Sport and Society*, 15 (2): 171-188.
- Fawcett Society (2018). Sex and Power; UK sex and power index reveals men dominate in every sector. [Online] Accessed from: <https://www.fawcettsociety.org.uk/news/uk-sex-and-power-index-reveals-men-dominate-in-every-sector> (3rd December 2018).
- Financial Reporting Council (2016). The UK corporate governance code. FRC: London.
- Green, M (2009). Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom, *International Journal of Sport Policy*, 1(2): 121-144.
- Guardian (2017). RA, RFU and ECB risks cuts after women in sport reveals lack of boardroom diversity. [Online] Accessed from: <https://www.theguardian.com/sport/2017/mar/08/women-insport-fa-rfu-ecb-boardroom-diversity> (7th December 2018).
- Guardian (2018). Britain needs gender equality quotas now, Fawcett Society. [Online] Accessed from: <https://www.theguardian.com/uk-news/2018/apr/23/gender-equality-quotas-fawcett-society-britain> (8th December 2018).
- Guardian (2018). Number of women in top boardroom position falls, say report. [Online] Accessed from: <https://>



- www.theguardian.com/business/2018/jul/17/number-of-women-in-top-boardroom-positions-falls-report (15th November 2018).
- Guardian (2018). Significant pay gaps reported by British sport governing bodies. [Online] Accessed from: <https://www.theguardian.com/society/2018/apr/04/british-sport-governing-bodies-significant-gender-pay-gap-football-association-rugby-football-union> (15th November 2018).
- Home Office (1975). Sex Discrimination Act. The Stationary Office: London.
- Home Office (2010). Equality Act, The Stationary Office: London.
- Home Office (2018). Sporting future; Second annual report, HM Government: London.
- Houlihan, B. and Green, M (2009). Modernization and sport: The reform of sport England and UK sport, Public Administration, 87 (3): 678-698.
- ICSA (2016). A tailored approach to sports governance. [Online] Accessed from: <https://www.icsa.org.uk/knowledge/governance-and-compliance/features/december-2016-sports-governance> (3rd December 2018).
- Insure 4 Sport (2018). The UK's attitudes towards women in sport. [Online] Accessed from: <https://www.insure-4sport.co.uk/blog/the-uks-attitudes-towards-women-in-sport/> (8th December 2018).
- Kakabadse, N., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. and Özbilgin, M (2015). Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives, Human Resource Management, 54 (2): 265-281.
- McCann, M. and Wheeler, S (2011). Gender diversity in the FTSE 100: The business case claim explored, Journal of Law and Society, 38 (4): 542-574.
- Menary, S (2017). Code compliance methods cause concern in the UK [Online] Accessed from: [http://www.playthegame.org/news/news-articles/2017/0345\\_code-compliance-methods-cause-concern-in-the-uk/](http://www.playthegame.org/news/news-articles/2017/0345_code-compliance-methods-cause-concern-in-the-uk/) (6th December 2018).
- Mowbray, D (2011). The contingent and standards governance framework for national governing bodies in Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., Downward, P. (eds) in Routledge Handbook of Sport Management, Routledge: London.
- Office for National Statistics. (2018). Children's engagement with the outdoors and sports activities, UK: 2014 to 2015 [Online] Accessed from: <https://www.ons.gov.uk/releases/childrensengagementwiththeoutdoorsandsportsactivities> (6th December 2018).
- Osborne, C. and Skillen, F (2010). The state of play: Women in British sports history, Sport in History, 30 (2): 189-195.
- Phillipots, L., Grix, J. and Quarmby, T (2011). Centralized grassroots sport policy and 'new governance': A case study of County Sports Partnerships in the UK – Unpacking the paradox, International Review for the Sociology of Sport, 46 (3): 265-281.
- Singh, V., Vinnicombe, S. and Johnson, P (2001). Women directors on Top UK boards, Corporate Governance: An international Review, 9 (3): 206-216.
- Sport England (2017). Active lives adult survey 2016/17 [Online] Accessed from: <https://www.sportengland.org-media/12458/active-lives-adult-may-16-17-report.pdf> (8th December 2018).
- Sport England (2018). Sports that we recognize [Online] Accessed from: <https://www.sportengland.org/our-work/national-governing.../sports-that-we-recognise/> (8th December 2018).
- Sporting Equals (2000). Achieving racial equality: A standard for sport. Commission for Racial Equality: London.
- Sports Governance Observer (2018). Sports governance observer – A benchmarking tool to strengthen transparency and democracy in your sport. [Online] Accessed from: <http://www.playthegame.org/theme-pages/the-sports-governance-observer/> (8th December 2018).
- Telegraph (2017). Teach boys ballet and Zumba to make PE gender neutral, head of sports organization says. [Online] Accessed from: <https://www.telegraph.co.uk/news/2017/12/31/teach-boys-ballet-zumba-make-pe-gender-neutral-head-sports-organisation/> (19th December 2018).
- UK Sport (2017). A code for sports governance [Online] Accessed from: <http://www.uksport.gov.uk/resources/>

governance-code (8th December 2018)

- Walters, G., Tacon, R., and Trenberth, L (2011). The role of the board in UK national governing bodies of sport. [Online] Accessed from: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/NGB-Board-Report2.pdf> (14th November 2018).
- White, A. and Brackenbridge, C (1985). Who rules sport? Gender divisions in the power structure of British sports organisations from 1960, *International Review for the Sociology of Sport*, 20 (1): 95-108.
- White, M. and Kay, J (2006). Who rules sport now? White and Brackenbridge revisited, *International Review for the Sociology of Sport*, 41 (3/4): 465-473.
- Wickstrøm, M (2018). Most UK sports bodies are now compliant with new governance code. [Online] Accessed from: [http://www.playthegame.org/news/news-articles/2018/0422\\_most-uk-sports-bodies-are-now-compliant-with-new-governance-code/](http://www.playthegame.org/news/news-articles/2018/0422_most-uk-sports-bodies-are-now-compliant-with-new-governance-code/) (6th December 2018).
- Women in Sport (2015). From barriers to benefits; The economic benefits of women and girls participating in sport; A report written and research for women in sport. [Online] Accessed from: <https://www.womeninsport.org/research-advice-service/research-and-insight/barriers-benefits-female-participation-sport/> (15th November 2018).
- Women in Sport (2015). What sways women to play sport? Using influencers to unlock opportunities that positively impact women's sports behaviours. [Online] Accessed from: <https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2015/04/What-Sways-Women-To-Play-Sport.pdf> (13th November 2018).
- Women in Sport (2015). Trophy women? 2015 No more board games. [Online] Accessed from: [https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/10/FINAL\\_report\\_Trophy-Women\\_November-2015-No-more-board-games.pdf?x99836](https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/10/FINAL_report_Trophy-Women_November-2015-No-more-board-games.pdf?x99836) (8th December 2018).
- Women in Sport (2018). Beyond 30% Workplace culture in sport. [Online] Accessed from: <https://www.womeninsport.org/blog/beyond-30/georginausher/> (13th November 2018).
- Women in Sport (2017). Beyond 30% female leadership in sport. [Online] Accessed from: <https://www.womeninsport.org/research-advice-service/research-and-insight/beyond-30-report/> (7th December 2018).
- Women on Boards (2011). Women on boards review. Department for Business, Innovation and Skills: London.
- Women on Boards (2015). Improving the gender balance on British boards; Women on boards Davies review five-year summary. [Online] Accessed from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf) (8th December 2018).
- Women on Boards (2016). Gender balance in global sport report. [Online] Accessed from: <https://www.womenonboards.net/womenonboards-AU/media/AU-Reports/2016-Gender-Balance-In-Global-Sport-Report.pdf> (3rd December 2018).
- Women Sport International (1994). Brighton declaration on women and sport. [Online] Accessed from: [http://www.sportsbiz.bz/womensportinternational/conferences/brighton\\_declaration.htm](http://www.sportsbiz.bz/womensportinternational/conferences/brighton_declaration.htm) (8th December 2018).
- Women's sport and fitness foundation (2016). About us. [Online] Accessed from: <https://www.wsff.org.uk> (8th December 2018).
- Women's sports foundation (2018). About the women's sports foundation. [Online] Accessed from: <https://www.womenssportsfoundation.org/about-us/> (8th December 2018).
- Zimmer, L (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory, *Social Problems* 35 (1): 64-77.



# C

**Conclusioni**  
**Conclusões**  
**Conclusiones**  
**Sonuç**  
**Conclusions**

Tiziana Di Cimbrini  
M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador  
Emília Fernandes  
Gonca Güngör Göksu  
Charlotte Smith

Questo volume, nel quadro del progetto sostenuto dal programma Erasmus + dell'Unione europea "GESPORT: Corporate governance nelle organizzazioni sportive: un approccio di genere", ha preso in esame lo "stato dell'arte" relativo alla partecipazione femminile al governo delle organizzazioni sportive in cinque paesi: Italia, Portogallo, Spagna, Turchia e Regno Unito. È stato adottato un approccio prevalentemente descrittivo relativamente al ruolo assunto dalle donne in ciascun paese, nello sport in generale e nel quadro giuridico e istituzionale in materia di governance delle federazioni sportive. Questo capitolo conclusivo propone alcune prime riflessioni più generali sui punti di contatto e di divergenza tra i vari paesi. L'aspetto comune è una evidente marginale partecipazione femminile negli organi di governo dello sport sebbene non manchino differenze sostanziali tra le realtà nazionali in esame.

Per quanto riguarda la pratica sportiva femminile, in Italia, negli ultimi anni, la presenza delle donne nello sport è cresciuta. Nel 2017, la percentuale di donne atlete iscritte nelle federazioni ha raggiunto il suo massimo storico: il 28,2% contro il 71,8% degli atleti di sesso maschile. L'interesse per la pratica sportiva da parte delle donne è in continua crescita, come dimostrano i dati dal 2013 al 2017: un punto percentuale in più rispetto al 2016, 4 punti percentuali in più rispetto al 24% registrato nel 2013<sup>1</sup>. In Portogallo, la partecipazione delle donne allo sport come praticanti o professioniste è aumentata negli ultimi anni e raggiunge il 29,69% nel 2017. Tuttavia, questo orientamento verso un maggiore equilibrio di genere nella pratica sportiva resta comunque troppo lento tanto che in molte attività sportive permane un forte sbilanciamento di genere. In Spagna, nel 2017, solo il 22,3% delle iscrizioni alle federazioni sportive corrispondeva a donne mentre nei campionati universitari il 43,8% degli atleti erano donne<sup>2</sup>. I dati mostrano un miglioramento nelle fasi finali dei campionati scolastici in cui le disuguaglianze tra uomini e donne sono praticamente inesistenti: il 49,7% degli atleti sono donne secondo il Ministero dell'Istruzione, della Cultura e dello Sport (2018). Questo potrebbe essere un segnale positivo circa il raggiungimento futuro dell'uguaglianza di genere nelle pratiche sportive nel paese. In Turchia, il numero di atleti donne iscritte ad una federazione è progressivamente aumentato dal 1987. Se osserviamo la presenza percentuale da allora fino al 2017 riscontriamo che dal 4,02% di atlete donne nel 1987 si è arrivati al 28,63% nel 2017<sup>3</sup>. Per il 2018, nell'ambito della federazioni di motociclismo, wrestling, fitness-bodybuilding, sport tradizionali, biliardo, automobilismo e kick boxing, le percentuali di donne atlete sono inferiori al 10%. Diversamente le donne atlete prevalgono nelle federazioni di ginnastica, danza sportiva, volleyball, pattinaggio sul ghiaccio e danza popolare<sup>4</sup>. Nel Regno Unito, i tassi di partecipazione tra uomini e donne nello sport sono considerevolmente più bilanciati. Nel 2017, il 63% degli uomini era attivo nello sport, rispetto al 58% delle donne.

Per quanto riguarda la presenza femminile nel governo delle organizzazioni sportive, il generale squilibrio a favore del sesso maschile riscontrato nei cinque paesi è ancora più evidente e l'evoluzione verso la parità appare lenta. Istituzioni internazionali come il Comitato olimpico internazionale (CIO) hanno invocato una maggiore partecipazione delle donne negli organi decisionali. Tuttavia, queste stesse organizzazioni non sono in grado di soddisfare l'uguaglianza nel proprio governo. Il CIO ha posto come obiettivo di includere almeno il 20% delle donne nei suoi organi decisionali prima del 31 dicembre 2005. Nonostante ciò, però, alla fine del 2018, solo 2 membri su 18 del Comitato Olimpico Italiano (CONI)<sup>5</sup> e solo 3 su 14 membri del Comitato Paralimpico Italiano (CIP) risultano essere donne<sup>6</sup>. Inoltre, tra le 44 Federazioni Nazionali Sportive Italiane (FSN) e le 9 Federazioni Paralimpiche Italiane (FSP), solo la Federazione Italiana Sport Paralimpici Invernali (FISIP) ha un presidente donna. Nel dicembre 2018, il Comitato Olimpico portoghese ha 13 membri di cui tre donne, una delle quali è vicepresidente tra quattro uomini. Le altre donne non ricoprono ruoli direttivi mentre il presidente del comitato è un uomo. Il Comitato Paralimpico portoghese è composto da 13 componenti di cui uno è donna (con la posizione di vicepresidente tra quattro uomini con le stesse responsabilità decisionali). Anche in questo caso il presidente è un uomo<sup>7</sup>. Delle 56 federazioni sportive portoghesi, solo due vedono una donna come presidente. In ogni caso gli uomini rappresentano la maggior parte dei

1 Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, dicembre 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultato il 2 dicembre 2018).

2 Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Maggio.

3 Koca, C. (2018). Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.

4 Turkey Ministry of Youth and Sports (2018). <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar> (consultato in data 8 novembre 2018).

5 Dati presenti sul sito internet del CONI, <https://www.coni.it/it/coni/giunta-nazionale.html> (consultato il 15 dicembre 2018).

6 Dati presenti sul sito internet del CIP, <http://www.comitatoparalimpico.it/accessibile/il-cip/organ/giunta-nazionale.html> (consultato il 15 dicembre 2018).

7 Dati forniti dal Comitato Paralimpico Portoghese, <https://paralimpicos.pt/orgaos-sociais> (consultato il 24 Maggio 2019).

componenti degli organi di governo anche per gli sport tradizionalmente considerati femminili, come ad esempio la ginnastica o la danza sportiva. I dati raccolti dal sito internet del Comitato olimpico spagnolo (COE)<sup>8</sup> mostrano che, nel marzo 2018, dei ventiquattro membri del comitato esecutivo, diciannove sono uomini e cinque donne e che il presidente è di sesso maschile. Nel 2019, questa organizzazione ha nove componenti onorari, tutti uomini, i suoi quattro ex presidenti sono uomini, come pure i tre ex segretari. Dei 35 presidenti spagnoli delle federazioni olimpiche del COE, solo due sono donne, in particolare vela e canottaggio. Per quanto riguarda la presenza femminile negli organi di controllo delle organizzazioni sportive turche, nel dicembre 2018 il Comitato olimpico nazionale turco (TNOC) risulta essere tra i primi quattro a maggiore rappresentazione femminile. Il 21% dei suoi consiglieri è costituito da donne, come anche è donna il suo segretario generale. Il quadro è meno positivo per il Comitato Paralimpico Turco, in quanto vi è solo una donna su 15 consiglieri<sup>9</sup>. Il consiglio della British Olympic Association (BOA) ha 14 componenti, di cui 5 sono donne. La principessa reale Anna presiede questo comitato sin dal 1983. Il BOA è attualmente diretto da un uomo, Sir Hugh Robertson, a cui si affianca un vice-direttore donna, Annamarie Phelps.

Per quanto riguarda la governance delle organizzazioni sportive, ogni paese presenta un differente sistema di regolamentazione. L'Italia presenta un sistema composito con 9 federazioni paralimpiche (FSP) sotto il controllo del Comitato Paralimpico Italiano (CIP) e 44 Federazioni Sportive Nazionali (FSN) sotto il controllo del Comitato Olimpico Italiano (CONI). Inoltre 19 FSN sono state riconosciute dal CIP anche come federazioni paralimpiche. I criteri alla base della governance delle FSN/FSP sono contenuti negli statuti di ciascuna federazione che devono necessariamente ispirarsi ai principi indicati dal CONI e dal CIP. Sia nello statuto del CIP sia nei "Principi fondamentali dello statuto delle federazioni sportive nazionali e discipline sportive associate" del CONI<sup>10</sup> compare il principio di "equa rappresentanza di donne e uomini atleti" all'interno dei consigli federali. Inoltre, nel 2018 il CONI ha stabilito quote di genere per le FSN in modo che in tutti i consigli federali siano presenti almeno il 30% delle donne. Data la loro recente introduzione, le quote obbligatorie di genere non hanno ancora prodotto risultati significativi. Pertanto, in media, la presenza di donne nei consigli federali nel dicembre 2018 sfiora solo il 14%. Le 9 FSP mostrano una presenza femminile più significativa con una media quasi doppia (23,22%) di quella degli FSN (12%). In Portogallo, anche se dal 2017 è in vigore una normativa che prescrive una rappresentanza equilibrata per genere negli organi amministrativi e di controllo delle società statali e delle società quotate, non esiste una legge specifica con gli stessi obiettivi in materia di sport. D'altro canto, i piani per la parità di genere attuati nelle istituzioni sportive portoghesi a partire dal 1997 non sono stati particolarmente interessati alla promozione della partecipazione delle donne alla leadership e alle posizioni di potere. Come si è già visto, la mancanza di informazioni istituzionali sulla rappresentanza delle donne nel governo societario dello sport portoghese non aiuta a definire misure particolari per affrontare un problema sociale e politico di questo tipo. In Spagna, il codice di buona governance delle federazioni sportive è molto breve e non fa riferimento alla parità tra uomini e donne negli organi decisionali, a differenza del codice di buona governance delle società quotate spagnole, dove ci sono raccomandazioni specifiche per la parità di genere. La partecipazione femminile agli organi di governo delle federazioni spagnole nel 2017 è stata più alta nei comitati tecnici di arbitri o giudici con il 26,50% di donne, mentre nel consiglio federale la media delle donne era del 24,50%, secondo i dati del Consiglio superiore sportivo. La partecipazione femminile è stata inferiore nelle assemblee generali con il 13,00% e ancora inferiore nelle commissioni delegate con l'11,10%, mentre negli altri comitati è stata del 21,50%. Tutte le federazioni sportive turche, 64 in totale, sono sotto il controllo del Ministero della Gioventù e dello Sport dal 2011. Non esiste una regolamentazione in termini di parità di genere che sia comune a tutte queste organizzazioni sportive ma si riscontrano interventi regolatori per alcuni specifici casi. Ad esempio, l'uguaglianza di genere è menzionata nelle Istruzioni della Federazione di atletica leggera, nella parte introduttiva della Carta del Comitato olimpico nazionale della Turchia, nelle Istruzioni sulla disciplina su reati e sanzioni della Federazione di Vela. Le Federazioni di ciclismo, di inclusione sportiva e di scoutismo hanno principi di uguaglianza di genere nei loro obiettivi, vision, mission e doveri. Anche la Federazione di hockey su ghiaccio ha incluso l'uguaglianza di genere tra gli obiettivi del suo piano strategico (2015-2018). La maggior parte delle organizzazioni sportive turche, tra cui il Ministero della Gioventù e dello Sport e la Direzione generale dello sport, non hanno donne ai loro vertici. Da un'analisi di tutti i siti web delle organizzazioni sportive turche, si calcola che gli organi decisionali comprendano un totale di 952 componenti di cui solo 41 sono donne. Solo il 4% dei consiglieri federali di tutte le federazioni sportive in Turchia sono donne mentre le donne presidenti di federazione sono tre. Il 17,8% di tutte le organizzazioni hanno un segretario generale donna. Si tratta nello specifico della Federazione per gli sport nella scuola, Federazione di

8 <http://www.coe.es/2012/COEHOME2012.nsf/FCOE2012?OpenForm> (consultato il 20 Marzo 2018).

9 Turkish National Olympic Committee (2018). <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1> (consultato il 13 novembre 2018).

10 CONI, Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali, delle discipline sportive associate. Approvati con deliberazione del Consiglio Nazionale n. 1613 del 4 settembre 2018, Decreto Presidenza Consiglio dei Ministri UPS del 14 settembre 2018.



orienteering, Federazione sportiva di automobilismo, Federazione per gli sport subacquei, Federazione taekwondo, Federazione pallavolo, Federazione nuoto, Federazione biliardo, Federazione sport equestri, Federazione pattinaggio su ghiaccio e del Comitato olimpico nazionale turco<sup>11</sup>. Il codice di governance sportiva introdotto nel Regno Unito nell'autunno 2017 è stato molto efficace e ha portato miglioramenti in tutti gli organi nazionali di governo dello sport. In particolare, vi è l'obbligo di avere il 30% della rappresentanza femminile nei consigli federali, sulla falsariga di quanto richiesto per le società quotate e in generale per il governo societario. Nel 2018, 55 su 58 consigli federali hanno già raggiunto questo obiettivo e i restanti 3 si stanno organizzando fattivamente per raggiungerlo nel prossimo futuro. Nel giugno del 2018 il Regno Unito vanta 13 presidenti donne gli organi di governo dello sport nazionali.

Da un primo confronto emerge che un significativo divario di genere è presente in tutti i paesi presi in esame. Si evidenziano, però, anche alcune questioni meritevoli di ulteriori approfondimenti. Il caso italiano rivela due relazioni controintuitive relativamente alla presenza delle donne nella governance delle organizzazioni sportive. Innanzitutto, la partecipazione delle donne ai processi decisionali non va di pari passo con i successi sportivi conquistati dalle atlete. In secondo luogo, la presenza numerica delle donne nei consigli federali non garantisce una partecipazione paritaria di donne e uomini nell'esercizio del potere nelle decisioni strategiche e nell'assegnazione delle risorse (Konrad, Kramer e Erkut, 2008). Nei consigli federali italiani, la circostanza che vede i componenti in quota atleti avere, a livello informale, meno potere rispetto ai componenti in quota società, abbinata alla consistente presenza delle donne in quota atleti dimostra che l'affermazione femminile è affidata unicamente alla tenacia e alla competenza delle donne. Va anche notato che tra i settori che compongono il contesto socio-economico italiano, lo sport è il più lento nel percorso orientato verso la conquista dell'uguaglianza di genere negli organi di governo. La recente introduzione nel 2018 delle quote di genere nei consigli delle federazioni italiane ne è la prova. Allo stesso modo, il Portogallo mostra una considerevole resistenza nell'orientarsi verso l'uguaglianza di genere nello sport. Gli uomini e la mascolinità continuano a definire lo sport e coloro che non si conformano o che non sono riconosciuti da questo "regime" di genere sono resi invisibili, svalutati e discriminati. La partecipazione femminile nello sport come praticanti/atleti, allenatori, arbitri sportivi, giudici e direttori di gara, è aumentata negli ultimi anni, ma rimane comunque molto bassa. Sono necessarie ulteriori ricerche sullo sport e sulle questioni di genere per comprendere appieno i processi che impediscono alle donne di raggiungere l'uguaglianza e l'emancipazione nello sport. Il lavoro presentato qui può quindi aiutare a ripensare gli attuali piani di genere e proporre nuove misure che potrebbero avere un impatto sul percorso verso l'uguaglianza di genere. Tra i cinque paesi presi in considerazione, il Regno Unito può rappresentare un esempio da seguire per quanto riguarda le misure adottate per migliorare la partecipazione delle donne nello sport attraverso l'introduzione del codice di governance sportiva.

Nel complesso, questo volume rappresenta solo un primissimo approccio per affrontare le questioni di genere nella governance dello sport nei cinque paesi europei considerati. Nella maggior parte di questi paesi, questo tema, finora, non ha ricevuto la dovuta attenzione da parte del mondo della ricerca e delle istituzioni nazionali. Si è voluto, quindi, offrire un punto di partenza per un tema per il quale sarà necessario un approccio più analitico e interculturale ricorrendo a metodologie qualitative e quantitative che coinvolgeranno direttamente le federazioni sportive nazionali dei cinque paesi e le donne ai vertici di quelle istituzioni sportive.

11 Fonte: propria elaborazione di dati pubblicati nei siti internet ufficiali delle organizzazioni sportive turche consultati nel dicembre 2018.

Neste livro, no âmbito do “GESPORT: Gestão de topo nas organizações desportivas: uma abordagem de género”, um projeto apoiado pelo programa Erasmus +, da União Europeia, procurou contextualizar-se a situação das mulheres nos órgãos de governação das federações desportivas nacionais de cinco países: Itália, Portugal, Espanha, Turquia e Reino Unido. Tal foi principalmente conseguido através da apresentação de informação descritiva sobre a situação das mulheres no desporto em cada país e pela análise do quadro legal e institucional. Este capítulo final aborda alguns dados mais gerais relativos à presença de tendências comuns e / ou desenvolvimentos diferentes nos cinco países. No geral, e não obstante as diferenças culturais e legislativas, a presença de mulheres nos órgãos de governação desportivos é baixa em todos os países analisados.

Em relação às taxas de participação feminina, refira-se que na Itália, nos últimos anos, a presença de mulheres no desporto tem crescido. Em 2017, a percentagem de mulheres atletas atingiu a mais alta percentagem de todos os tempos: 28,2% contra os 71,8% dos atletas registrados do sexo masculino. O interesse das mulheres pelo desporto tem aumentando continuamente, como mostra a tendência de crescimento entre os anos 2013 e 2017: Em 2017 verificou-se um ponto percentual a mais que em 2016 e 4 pontos percentuais acima dos 24% estimados em 2013<sup>1</sup>. Em Portugal, por sua vez, e como foi referido ao longo do capítulo, a participação das mulheres no desporto como atletas/praticantes também aumentou nos últimos anos, atingindo os 29,69%, no ano de 2017. No entanto, o caminho para uma participação mais equilibrada das mulheres tem sido demasiado lento, sendo que a divisão de género tende a persistir nas diferentes modalidades desportivas. Na Espanha, em 2017, apenas 22,3% das licenças das federações desportivas tinham sido atribuídas a mulheres em contraste com os 43,8% de licenças para mulheres atletas que participaram nos campeonatos universitários<sup>2</sup>. Os dados apresentados no capítulo espanhol mostram, ainda, uma melhoria da participação feminina nas fases finais dos campeonatos em idade escolar, onde as desigualdades entre homens e mulheres são praticamente inexistentes: 49,7% dos atletas são mulheres, de acordo com o Ministério da Educação, Cultura e Desporto (2018). Este pode ser um indicador positivo para o futuro no que concerne à igualdade de género na prática desportiva. Na Turquia, o número de atletas vem aumentando desde 1987, sendo que a proporção de atletas do sexo feminino nesse ano era de 4,02%, aumentando para 28,63%, em 2017<sup>3</sup>. Em 2018, a percentagem de mulheres atletas federadas não chegava aos 10%, sendo que algumas federações e mantinham como exclusivamente masculinas: Federação de Motociclismo, Federação de Lutas Amadoras, Federação de Fitness e Culturismo, Federação do Ramo Desportivo Tradicional, Federação de Bilhar, Federação de Automobilismo e Federação de Kick Boxing. No sentido inverso, as Federações de Ginástica, Dança Desportiva, Voleibol, Patinagem no Gelo e Dança Folclórica tinham mais mulheres atletas do que homens<sup>4</sup>. No Reino Unido, as taxas de participação entre homens e mulheres no desporto são consideravelmente mais elevadas do que nos outros países. Em 2017, 63% dos homens eram ativos no desporto, em comparação com 58% das mulheres.

Adicionalmente, constatou-se que a presença de mulheres na governação desportiva dos países analisados é escassa e que a evolução para a paridade tem sido lenta. As instituições internacionais, como o Comitê Olímpico Internacional (COI), pediram maior participação das mulheres nos órgãos de decisão. No entanto, mesmo essas organizações não conseguem atender à igualdade nos seus próprios órgãos de governação. O COI estabeleceu a meta de incluir pelo menos 20% de mulheres nos seus órgãos de decisão antes de 31 de dezembro de 2005. No entanto, apesar deste compromisso, em 2019, apenas dois dos 18 membros do Comitê Olímpico Italiano (CONI)<sup>5</sup> e apenas três dos 14 membros do Comitê Paraolímpico Italiano (CIP) são mulheres<sup>6</sup>. Além disso, entre as 44 federações desportivas nacionais da Itália (FSNs) e as nove federações desportivas paraolímpicas italianas (FSPs), apenas a Federação Italiana de Desportos Paraolímpicos de Inverno (FISIP) integra uma mulher. No caso de Portugal, e em dezembro de 2018, o Comitê Olímpico Português tinha apenas 3 mulheres entre os seus 13 membros, sendo uma dessas mulheres vice-presidente. O presidente era um homem. O Comitê Paralímpico de Portugal contava com uma mulher (com

1 Fonte: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (consultado em 2 de dezembro de 2018).

2 Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, May.

3 Koca, C. (2018). Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.

4 Turkey Ministry of Youth and Sports (2018). Informação recolhida de: <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar> (consultada a 8 de novembro de 2018).

5 Dados recolhidos de: <https://www.coni.it/it/coni/giunta-nazionale.html> (consultada a 5 de janeiro, 2019).

6 Dados recolhidos de: website <http://www.comitatoparalimpico.it/accessibile/il-cip/organi/giunta-nazionale.html> (consultados a 15 de dezembro, 2018).

o cargo de vice-presidente) entre os seus também 13 membros, sendo o presidente um homem<sup>7</sup>. Também no ano de 2018, do total de 56 federações desportivas, apenas duas delas tinham uma mulher como presidente. Mais ainda, a maioria dos seus órgãos de governação são predominantemente masculinizados. Tal é verdade mesmo quando atendemos à realidade de género dos desportos feminizados e tradicionalmente considerados como femininos (por exemplo, Ginástica e Dança Desportiva). Os dados relacionados com Comité Olímpico Espanhol (COE)<sup>8</sup> mostram que, em 2018, dos 24 membros do comité executivo, 19 eram homens e cinco mulheres e que o presidente era do sexo masculino. Em 2019, esta organização tinha nove membros de mérito, nenhum deles mulheres; os seus quatro ex-presidentes e os três ex-secretários também eram homens. Das 35 posições de liderança das federações olímpicas do COE, apenas duas foram ocupadas por mulheres, especificamente Vela e Remo. Em 2018, o Comité Olímpico Nacional da Turquia (TNOC) encontrava-se entre as quatro primeiras organizações desportivas que apresentavam uma maior participação feminina: 21% dos seus membros eram do sexo feminino e a posição de secretário-geral era ocupada por uma mulher. No que diz respeito ao Comité Paraolímpico Turco, o quadro é menos positivo, uma vez que só existe uma mulher entre os 15 membros<sup>9</sup>. A direção da Associação Olímpica Britânica (BOA) tem 14 membros, dos quais cinco são mulheres. A posição de presidente é atualmente ocupada por Sir Hugh Robertson. A atual vice-presidente é Annamarie Phelps.

No que diz respeito aos processos de regulação da governação desportiva, constatou-se que o enquadramento legal difere entre os vários países. A governação das federações italianas é composta por nove federações paraolímpicas (FSP), subordinadas ao Comité Paraolímpico Italiano (IPC) e 44 federações desportivas nacionais (FSN), subordinadas ao Comité Olímpico Italiano (CONI). Além disso, 19 FSNs também foram reconhecidas pelo CIP como federações paraolímpicas. Os princípios subjacentes à governação das FSN / FSP estão contidos nos estatutos de cada federação que, por sua vez, devem estar em conformidade com os princípios do CONI e da CIP. O princípio da “representação equitativa de homens e mulheres atletas” nos órgãos de governação das federações italianas está definido no estatuto da CIP e nos “Princípios Fundamentais dos Estatutos das federações desportivas nacionais e das disciplinas desportivas associadas”. Além disso, em 2018, o CONI estabeleceu quotas de género nas FSNs para que pelo menos 30% dos membros do sexo feminino estivessem presentes em todos os órgãos de governação das federações. Dada a sua recente introdução, as quotas obrigatórias de género ainda não alcançaram os seus resultados. Em dezembro de 2018, a presença de mulheres nos órgãos de governação, e em geral, era, em média, de 14%. As nove FSP mostram uma presença feminina mais significativa com uma média que é quase o dobro (23,22%) da apresentada pelas FSN (12%). Em Portugal, em 2017 foi promulgada uma nova lei de natureza compulsória que exigia uma representação equilibrada dos dois sexos nos órgãos de administração e fiscalização das empresas públicas e nas empresas privadas listadas. Todavia não existe uma lei específica e com os meus objetivos para o contexto desportivo. Por sua vez, os planos para a igualdade de género, implementados nas instituições desportivas portuguesas a partir de 1997, nunca tiveram como particular preocupação a promoção da participação das mulheres nas posições de poder decisão. Como já afirmado no capítulo português, a falta de informação institucional sobre a representação das mulheres nos órgãos de governação desportivos nacionais não tem permitido definir medidas específicas que possam ajudar a combater a discriminação de género nestes lugares da hierarquia desportiva. Em Espanha, o código de boa governação das federações desportivas é muito breve e não se refere à paridade entre homens e mulheres nos órgãos de decisão; contrariamente ao que acontece com o código da boa governação destinado às empresas listadas na bolsa espanhola e para as quais há recomendações explícitas no sentido da promoção da igualdade de género nos conselhos de administração. Em 2017, e de acordo com informação disponibilizada pelo Conselho Superior de Desporto, a participação feminina nos órgãos dirigentes das federações espanholas era a seguinte: comités técnicos de árbitros ou juizes, 26,50%; conselhos de administração, 24,50%; assembleias-gerais, 13,00%; comissões de delegados, 11,10%; e demais comissões, 21,50%. Todas as federações desportivas turcas, 64 no total, operam sob a alçada do Ministério da Juventude e Desportos, desde 2011. No que concerne à igualdade de género nos órgãos de governação das federações desportivas, não há legislação, regulamentos ou uma política de quotas que sejam especificamente direcionadas para este tipo de desigualdade. Todavia, em certos contextos tem existido alguma preocupação em produzir informação institucional neste âmbito. A título ilustrativo, refira-se que a igualdade de género tem sido enfatizada pelos centros disciplinares da Federação de Atletismo e da Federação de Vela e pelo Comité Olímpico da Turquia. Algumas federações contemplam também a igualdade de género nos seus objetivos, missão e deveres (ex., Federação de Ciclismo, Federação de Hóquei). Da mesma forma, a Federação de Hóquei no Gelo inclui no seu Plano Estratégico (2015-2018) o objetivo de promover a igualdade de género. No entanto, a maioria das organizações desportivas turcas,

7 <https://paralimpicos.pt/orgaos-sociais> (consultado a 24 de maio, 2019).

8 <http://www.coe.es/2012/COEHOM2012.nsf/FCOE2012?OpenForm> (consultado em 20 de março 2018).

9 <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1> (consultado em 13 de novembro, 2018).

incluindo o Ministério da Juventude e Desporto e a Direção Geral de Desporto não têm membros do sexo feminino nas direções executivas. A partir da análise dos websites das federações desportivas turcas, calcula-se que haja um total de 952 membros, sendo que apenas 41 são mulheres. Nos conselhos executivos das federações desportivas da Turquia, 4% dos membros são mulheres e 96% são homens. Apenas três federações desportivas turcas têm uma presidente. Mais ainda, apenas 11 organizações desportivas turcas têm uma secretária-geral (correspondendo a uma percentagem de 17,8): Federação de Desporto Escolar, Federação de Orientação, Federação de Automobilismo, Federação de Desportos Subaquáticos, Federação de Taekwondo, Federação de Voleibol, Federação de Natação, Federação de Bilihar, Federação Equestre, Federação de Patinagem no Gelo e Comité Olímpico da Turquia<sup>10</sup>. O código de governação desportiva introduzido no Reino Unido no mês de outono de 2017 permitiu alcançar uma igualdade e paridade de género nos órgãos de governação desportiva consideravelmente maior do que nos restantes países. Especificamente, este código estipula a obrigação de ter uma representação feminina de pelo menos de 30% nos órgãos de governação, ecoando requisitos semelhantes àqueles exigidos às empresas listadas. Em 2018, 55 dos órgãos governativos de desporto, de um total de 58, haviam atingido aquele objetivo e os restantes três apresentaram a intenção de o atingir num futuro muito próximo. Em junho de 2018, havia 13 mulheres presidentes nos órgãos de governação desportiva.

A comparação das realidades dos cinco países revela que as desigualdades de género tendem a ser transversais e a persistir ao longo do tempo não obstante as diferenças culturais, legislativas e na organização da prática desportiva. O exercício comparativo também permite apontar para algumas problemáticas que merecem futuros desenvolvimentos ao nível da investigação. No caso italiano, destacam-se duas circunstâncias contraditórias no que concerne à presença das mulheres nos órgãos de governação desportivos. Em primeiro lugar, a participação das mulheres nos processos de tomada de decisão não anda de mãos dadas com os sucessos desportivos conquistados pelas atletas do sexo feminino. Segundo, a presença numérica das mulheres nos conselhos de administração das federações não é garantia para a participação igualitária de mulheres e homens nas decisões estratégicas e na alocação de recursos (Konrad, Kramer e Erkut, 2008). Deve-se ainda notar que, entre os setores que compõem o contexto socioeconómico italiano, o desporto é o contexto que menos tem produzido caminho em direção à igualdade de género nos órgãos de governação. A introdução tardia no ano de 2018 das quotas de género para os órgãos de governação das federações italianas é uma evidência de como o processo tem sido lento. Portugal é também um dos contextos mais resistentes à mudança no que concerne à igualdade de género no desporto. Os homens e a masculinidade continuam a definir o que significa a prática desportiva, sendo que as/os atletas que não se conformam com tais normas de género ou que não são reconhecidos por esse regime sociocultural tendem a tornar-se invisíveis, desvalorizados e discriminados neste contexto. A participação da mulher no desporto como praticante/atleta, treinadora, árbitra, juíza e membro das direções desportivas aumentou nos últimos anos, mas ainda permanece muito aquém de uma representação equilibrada de ambos os géneros. A investigação na área do género e desporto é, assim, prioritária para que possamos entender melhor os processos de género e poder que impedem as mulheres de alcançar a igualdade e a emancipação no desporto. O trabalho aqui apresentado pode, portanto, ajudar a repensar os atuais e futuros planos de género no desporto de forma a que estes sejam efetivamente impactantes nestes contextos. Entre os cinco países considerados, reconhece-se que o Reino Unido pode ser um exemplo a seguir, com as devidas diferenças culturais, uma vez que este país tem feito um percurso de efetiva transformação com a adoção de um código de governação especificamente destinado ao meio desportivo.

Para concluir, saliente-se que o propósito deste livro foi o de encetar uma primeira abordagem descritiva à situação das mulheres nos órgãos de governação das federações desportivas nacionais dos cinco países. Dir-se-ia que, com a exceção do Reino Unido, este tema não tem merecido particular atenção da investigação e das instituições nacionais dos restantes quatro países. Será a partir desta primeira análise, sobre a representatividade das mulheres nos lugares de poder e decisão das federações nacionais desportivas dos cinco países, que a equipa do GESPORT procurará aprofundar a investigação no sentido de conhecer melhor as estruturas de poder das federações desportivas, as micropolíticas que reforçam ou resistem aos regimes de género dominantes nestes contextos e as experiências das mulheres que desempenham lugares de destaque nas direções daquelas organizações. Tal pressupõe adotar abordagens de natureza analítica e transcultural e recorrer a metodologias qualitativas e quantitativas que envolverão as federações desportivas nacionais dos cinco países e as mulheres com assento nas direções desportivas nacionais das federações desportivas.



En este libro, enmarcado en el proyecto financiado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea “GESPORT: Gobierno corporativo en las organizaciones deportivas: un enfoque de género”, hemos contextualizado el papel de las mujeres en el gobierno corporativo de las organizaciones deportivas en los cinco países participantes: Italia, Portugal, España, Turquía y Reino Unido. El objetivo del libro ha sido proporcionar información básica sobre distintos aspectos relacionados con la mujer y con el gobierno corporativo en las organizaciones deportivas. Para ello se ha recopilado información descriptiva sobre la situación de las mujeres en el deporte en general en cada uno de los países mencionados, y analizado su papel dentro del marco legal e institucional relativo al gobierno corporativo en las federaciones deportivas. Esta sección final del manual aborda los hallazgos más generales sobre la presencia de tendencias comunes y/o desarrollos diferentes en los cinco países para lograr un entendimiento adicional del tema investigado. Los resultados iniciales muestran que la presencia de mujeres en los órganos rectores del deporte es baja en todos los países analizados, aunque existen diferencias entre ellos.

En lo que respecta a Italia, en este país se ha producido un incremento de las tasas de participación de mujeres en el deporte en los últimos años, de modo que 2017, el porcentaje de mujeres deportistas registradas alcanzó su máximo histórico: el 28,2% frente al 71,8% del de hombres. El interés en los deportes por parte de las mujeres aumenta continuamente, como lo demuestra la tendencia de 2013 a 2017, en 2017 crece un punto porcentual respecto a 2016, y la diferencia es de 4 puntos porcentuales en relación a 2013<sup>1</sup>, donde la participación estimada era del 24%. En Portugal, se ha podido observar a lo largo del capítulo correspondiente a este país, que la participación de las mujeres como deportistas/practicantes ha aumentado en los últimos años y ha alcanzado el 29,69% en 2017. Sin embargo, el movimiento hacia una participación más equilibrada en el deporte respecto al género ha sido en general demasiado lento, y en diferentes actividades deportivas tiende a persistir una división de género. En España, en 2017, solo el 22,3% de las licencias de las federaciones deportivas correspondieron a mujeres, cifra que mejora en los campeonatos universitarios, donde el porcentaje de mujeres deportistas es del 43,8%<sup>2</sup>. Los datos muestran una tendencia al equilibrio entre hombres y mujeres en las fases finales de los campeonatos en edad escolar, donde las desigualdades son prácticamente inexistentes: el 49,7% del total de deportistas son mujeres, según el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2018). Este dato podría ser un indicador positivo de la igualdad de género en la práctica deportiva en el futuro. En Turquía, el número de mujeres deportistas con licencia en las federaciones ha aumentado desde 1987. Al analizar la distribución de género de deportistas con licencia entre 1987 y 2017, se observa que la proporción de deportistas femeninas pasó de ser de un 4,02% en 1987, a un 28,63% en 2017<sup>3</sup>. En 2018, el porcentaje de mujeres deportistas fue inferior al 10% en las federaciones de Motocicleta, Lucha Libre, Física de Culturismo, Deportes Tradicionales, Billar, Deportes de Automóviles y Kick Boxing. Por el contrario, la Federación de Gimnasia, Baile, Voleibol, Patinaje sobre Hielo y Danza Popular contaban con más mujeres que hombres deportistas<sup>4</sup>. En Reino Unido, las tasas de participación en el deporte entre hombres y mujeres son considerablemente más equilibradas que en el resto de países analizados, aunque en 2017, el 63% de hombres eran activos en el deporte, en comparación con el 58% de las mujeres.

Sin embargo, la presencia femenina en el gobierno corporativo de las organizaciones deportivas de los países objeto de estudio es escasa y la evolución hacia la paridad lenta. Desde instituciones internacionales, como el Comité Olímpico Internacional, se ha demandado una mayor participación de las mujeres en los órganos de adopción de decisiones, a pesar de que incluso estas organizaciones no son capaces de alcanzar la igualdad en su propio gobierno corporativo. El Comité Olímpico Internacional estableció como objetivo incluir al menos un 20% de mujeres en sus órganos de decisión antes del 31 de diciembre de 2005. Sin embargo, a pesar de estos compromisos, en 2019, tan solo 2 de los 18 miembros del Comité Olímpico Italiano (CONI)<sup>5</sup> y únicamente 3 de los 14 miembros del Comité Paralímpico Italiano (CPI) son mujeres<sup>6</sup>. Además, entre las 44 Federaciones Deportivas Nacionales de Italia (FDNI) y las 9 Federaciones Deportivas Paralímpicas Italianas (FDPIs), solo la Federación Italiana de Deportes Paralímpicos de Invierno (FIDP) está presidida por una mujer. En el caso de Portugal, en diciembre de 2018, el Comité Olímpico

1 Fuente: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, diciembre de 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (Acceso el 2 de diciembre de 2018).

2 De acuerdo con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mayo.

3 Koca, C. (2018), Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.

4 Turkey Ministry of Youth and Sports (2018) Retrieved from <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar> (Acceso el 8 de noviembre de 2018).

5 Datos recogidos del sitio web del CONI. <https://www.coni.it/it/coni/giunta-nazionale.html> (Acceso el 5 de enero de 2019).

6 Datos recogidos del CONI website <http://www.comitatoparalimpico.it/accessibile/il-cip/organi/giunta-nazionale.html> (Acceso el 5 de enero de 2019).



Portugués se componía de trece miembros, de los cuales tres eran mujeres, siendo una de ellas Vicepresidenta (entre cuatro hombres con el mismo cargo), las otras mujeres eran solo miembros del Comité Olímpico Portugués, siendo el presidente un hombre. El Comité Paralímpico Portugués cuenta también con trece miembros, de los cuales uno era mujer (con el cargo de vicepresidenta entre cuatro hombres con las mismas responsabilidades de decisión), y el presidente era hombre<sup>7</sup>. De las 56 federaciones deportivas portuguesas, solo dos contaban con una mujer como presidenta, y la mayoría de los miembros de los órganos de gobierno eran predominantemente hombres. Esto es así incluso para los deportes femeninos y los tradicionalmente considerados feminizados (por ejemplo, gimnasia o danza deportiva). Los datos relativos al Comité Olímpico Español (COE) recogidos de su página web<sup>8</sup> mostraban en 2018 que, de los veinticuatro miembros del comité ejecutivo, diecinueve eran hombres y cinco mujeres, y que el presidente era hombre. En mayo de 2019, de los 35 presidentes de las federaciones olímpicas españolas del COE, solo dos son ocupados por mujeres, específicamente vela y remo, y de los diez miembros de mérito, ninguno es mujer, sus cuatro ex presidentes, son hombres, así como los dos ex secretarios. El Comité Olímpico Nacional de Turquía (TNOG, por sus siglas en inglés) se encuentra entre los cuatro primeros consejos ejecutivos de todas las organizaciones deportivas en cuanto a mujeres. El 21% de sus miembros son mujeres, y también lo es la secretaria general. Cuando se analizan las estadísticas en términos del Comité Paralímpico Turco, el panorama es menos positivo ya que solo hay una mujer entre 15 miembros<sup>9</sup>. En lo que respecta a Reino Unido, el consejo de la Asociación Olímpica Británica (BOA) tiene 14 miembros, de los cuales 5 son mujeres. El HRH The Princess Royal ha sido el presidente de este comité desde 1983. El actual presidente es un hombre, Sir Hugh Robertson, y la vicepresidenta, una mujer Annamarie Phelps.

Por otro lado, hemos observado que la regulación del gobierno corporativo en el deporte, difiere en cada país. El gobierno corporativo de las federaciones italianas es un sistema compuesto de 9 Federaciones Deportivas Paralímpicas (FSPs) bajo el control del Comité Paralímpico Italiano (CIP) y de 44 Federaciones Deportivas Nacionales (FSNs) bajo el control del Comité Olímpico Italiano (CONI) con 19 FSNs que también han sido reconocidas por el CIP como federaciones paralímpicas. Los principios que subyacen a la gobernanza del FSN/FSP están contenidos en los estatutos de cada federación, los cuales deben necesariamente inspirarse en los indicados por el CONI y por el CIP. El principio de “representación equitativa de mujeres y hombres deportistas” en las juntas de las federaciones se expresa tanto en el estatuto de la CIP como en los “Principios fundamentales de los estatutos de las federaciones deportivas nacionales y las disciplinas deportivas asociadas”<sup>10</sup>. Como novedad, en 2018, el CONI estableció cuotas de género en las FSNs para que al menos el 30% de las mujeres miembros estén presentes en todas las juntas directivas federales. Dada su reciente introducción, las cuotas obligatorias de género aún no han logrado sus resultados. Así, en promedio, la presencia de mujeres en las juntas directivas en diciembre de 2018 fue de casi el 14%. Los 9 FSPs muestran una presencia femenina más significativa con un promedio que es casi el doble (23,22%) en comparación con el de los FSN (12%). En lo que respecta a Portugal, aunque hubo una nueva ley obligatoria a partir de 2017 que requiere una representación con equilibrio de género en los órganos administrativos y de supervisión de las empresas estatales y de las empresas que cotizan en bolsa, no existe una ley específica con los mismos objetivos con respecto al deporte. Por otro lado, los planes para la igualdad de género implementados en las instituciones deportivas portuguesas a partir de 1997 no estaban particularmente preocupados por la promoción de la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo y poder. Como ya se ha visto, la falta de información institucional sobre la representación de las mujeres en el gobierno corporativo deportivo de Portugal no ayuda a definir medidas particulares para enfrentar este problema social y político. En el caso de España, el código de buen gobierno de las federaciones deportivas es muy breve y no hace referencia a la paridad entre hombres y mujeres en los órganos de decisión, a diferencia del código de buen gobierno de las empresas que cotizan en bolsa donde existen recomendaciones para lograr una mayor igualdad en los consejos de administración. La participación femenina en los órganos de gobierno de las federaciones deportivas españolas en 2017, con datos del Consejo Superior de Deportes, fue mayor en los comités técnicos de árbitros/as o jueces/zas, con un 26,50% de mujeres. En las juntas directivas el promedio de mujeres fue de un 24,50%, mientras que la participación femenina fue menor en las asambleas generales con un 13,00% de mujeres y aún más baja en las comisiones delegadas con un 11,10%, mientras que en otras comisiones fue del 21,50%. Todas las federaciones deportivas turcas, 64 en total, han estado operando bajo el Ministerio de Juventud y Deportes desde 2011. En términos de igualdad de género, en estas organizaciones deportivas no existe una legislación directa, regulaciones o cuotas para garantizar la paridad en los consejos corporativos de las organizaciones deportivas turcas. Pero las normas sobre igualdad

7 Datos recopilados del Comité Paralímpico Portugués <https://paralimpicos.pt/orgaos-sociais> (Acceso el 24 de mayo de 2019).

8 Véase <http://www.coe.es/2012/COEHOME2012.nsf/FCOE2012?OpenForm> (accessed 20 March 2018).

9 Información procedente del Comité Olímpico Nacional de Turquía (2018). En <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1> (Acceso el 13 de noviembre de 2018).

10 CONI, Fundamental principles of the statutes of the national sports federations, of the associated sports disciplines, Approved with resolution of the National Council n. 1613 of September 4, 2018, Presidential Decree Council of Ministers UPS of September 14, 2018.

y diversidad y específicamente la de género y la discriminación positiva están conectadas con alguna legislación. Por ejemplo, la igualdad de género ha sido enfatizada en el contexto de las Instrucciones de Disciplina de la Federación de Atletismo, la parte de introducción del Comité Olímpico Nacional de Turquía, y la Instrucción sobre Delitos Disciplinarios y Castigos de la Federación de Vela. La Federación de Ciclismo, la Federación de Deportes para Todos y la Federación de Scouting cuentan con principios de igualdad de género en sus objetivos, visión, misión y deberes. Por otro lado, la Federación de Hockey sobre Hielo contenía objetivos en el ámbito del Plan Estratégico (2015-2018) para apoyar la igualdad de género en las operaciones de las federaciones. La mayoría de las organizaciones deportivas turcas, incluido el Ministerio de Juventud y Deportes y la Dirección General de Deportes, no cuentan con mujeres en sus juntas directivas. A partir de la revisión de todos los sitios web de las organizaciones deportivas turcas, se calcula que hay un total de 952 miembros a partir de diciembre de 2018. Desafortunadamente, solo 41 de esos miembros son mujeres. Dentro de las juntas directivas de todas las federaciones deportivas en Turquía, solo el 4% de los miembros son mujeres, siendo por lo tanto el 96% hombres. Sólo tres federaciones deportivas turcas cuentan con una mujer presidenta. Al examinar el género de los secretarios generales, se observa que tan solo en once organizaciones deportivas turcas hay una secretaria general mujer, que corresponde al 17,8% de todas las organizaciones. Las organizaciones con secretarías generales femeninas son las Federaciones de Deportes Escolares, Orientación, Deportes Automovilísticos, Deportes Subacuáticos, Taekwondo, Voleibol, Billar, Equitación, Patinaje sobre Hielo y el Comité Olímpico Nacional de Turquía<sup>11</sup>. Por otro lado, el código de gobierno deportivo introducido en el Reino Unido en otoño de 2017 ha sido muy efectivo y ha logrado un incremento en la igualdad y paridad en todos los organismos nacionales de deportes. Específicamente, existe el requisito de contar con un 30% de representación femenina en los consejos de administración, haciéndose eco de requisitos similares en las empresas que cotizan en bolsa y en el gobierno corporativo en general. En 2018, 55 de las 58 juntas deportivas habían logrado este objetivo y los tres deportes restantes estaban haciendo planes sólidos para alcanzar esta meta en un futuro muy próximo. En junio de 2018 había trece presidencias femeninas en los órganos de gobierno de los deportes nacionales.

La comparación realizada en el presente estudio no solo revela que la brecha de género persiste en los cinco países, sino que también pone de relieve una serie de cuestiones que requieren de más investigación. El caso italiano destaca dos relaciones inesperadas relacionadas con la presencia de mujeres en la gobernanza de las organizaciones deportivas. En primer lugar, la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones no va de la mano de los éxitos deportivos conquistados por las deportistas. En segundo lugar, la presencia numérica de mujeres en las juntas directivas de las federaciones no garantiza la participación igualitaria de mujeres y hombres en el ejercicio del poder en las decisiones estratégicas y en la asignación de recursos (Konrad, Kramer y Erkut, 2008). En las juntas directivas de las federaciones italianas, el poder menos informal de los miembros en la cuota de deportista, en comparación con los miembros en la cuota de club, y la presencia constante de mujeres en las cuotas de deportistas muestra que a las mujeres se les exige una mayor tenacidad y competencia que a los hombres para afirmarse. También hay que señalar que entre los sectores que conforman el contexto socioeconómico italiano, el del deporte es el más lento en el camino orientado hacia la conquista de la igualdad de género en los órganos de gobierno. La introducción tardía en 2018 de las cuotas de género en los consejos de las federaciones italianas es una prueba de lo despacio que va el proceso. Similar a Italia, Portugal es también uno de los contextos más resistentes para cambiar hacia la igualdad de género en el deporte. Los hombres y la masculinidad siguen definiendo el deporte y aquellos/as que no se ajustan o que no están reconocidos/as por este régimen de género se vuelven invisibles, devaluados/as y discriminados/as. La participación de la mujer en el deporte como practicantes/deportistas, entrenadoras, árbitras deportivas y juezas y directoras ha aumentado en los últimos años, pero sigue siendo muy baja. Necesitamos más investigación en deporte y género para comprender mejor los procesos que impiden a las mujeres alcanzar la igualdad y la emancipación en el deporte. Por lo tanto, la labor que se presenta en este documento puede ayudar a reconsiderar los planes actuales en materia de género y proponer nuevas medidas que puedan tener un impacto en el camino hacia la paridad entre hombres y mujeres. Entre los cinco países aquí considerados, Reino Unido puede servir como un ejemplo a seguir en lo que se refiere a las medidas adoptadas para mejorar la participación de las mujeres en el deporte y que ya producen resultados positivos, a saber, su código de gobernanza deportiva. En general, este manual intenta ser un primer enfoque para abordar las cuestiones de género en la gobernanza corporativa del deporte en los cinco países europeos aquí relacionados. En la mayoría de estos países, este tema no ha merecido la atención de la investigación y de las instituciones nacionales. Desde este punto de partida, ahora podemos adoptar un enfoque más analítico e intercultural de esta realidad recurriendo a metodologías cualitativas y cuantitativas que involucren a las federaciones deportivas nacionales de los cinco países y a mujeres con puestos en los organismos de gobierno deportivos nacionales de estas instituciones deportivas.

11 Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web oficiales de organizaciones deportivas turcas, diciembre de 2018.

Bu kitapta, Avrupa Birliği Erasmus + programı tarafından desteklenen “GESPORT: Spor Organizasyonlarında Kurumsal Yönetim: Bir Cinsiyet Yaklaşımı” projesi kapsamında, projeye dahil olan İtalya, Portekiz, İspanya, Türkiye ve İngiltere’deki spor organizasyonlarının kurumsal yönetiminde kadınların durumu araştırılmıştır. Bunun için ise esasen projeye dahil her ülkede sporda kadınların durumu hakkında genel olarak tanımlayıcı bilgi sunulması ve spor federasyonlarının kurumsal yönetiminde kadınların yasal ve kurumsal çerçevede rollerinin analiz edilmesi ile başarılmıştır. Sonuç bölümü, beş ülkede ortak ve/veya farklı gelişmelerin varlığına ilişkin genel bulguları ele almaktadır. Sonuçta, sporun kurumsal yönetiminde kadınların durumu ülkeler arasında farklı olmasına rağmen, analiz edilen tüm ülkelerde düşük kaldığı anlaşılmıştır.

İtalya’da kadınların spora katılım oranları ile ilgili olarak, son yıllarda kadınların spordaki varlıkları arttığı söylenebilir. 2017 yılında lisanslı kadın sporcuların oranı, lisanslı erkek sporcuların %71,8 yüzdesine karşılık, %28,2 ile tüm zamanların en yüksek seviyesindeydi. Kadınların spora ilgisi, 2013<sup>1</sup>’ten 2017’ye kadarki eğilimde de görüldüğü üzere aşamalı olarak artmaktadır: 2017’ye ait oran, 2016’dakinden yüzde bir puan, 2013’te tahmin edilen % 24’den ise 4 puan daha fazladır. Portekiz’de bölümünden de anlaşılabileceği üzere, sporda sporcu olarak kadınların katılımı son yıllarda artmış ve 2017 yılında %29, 69’e ulaşmıştır. Ancak sporda dengeli bir cinsiyet katılımı yönünde olan bu hareket genel olarak çok yavaş olmuştur ve farklı spor faaliyetlerinde cinsiyet ayrımı devam etmeye eğilimlidir. İspanya’da 2017 yılında spor federasyonlarına kayıtlı kadın sporcuların oranı sadece %22,3, Üniversite şampiyonasına kayıtlı kadın sporcuların oranı ise %43,8’dir<sup>2</sup>. Veriler kadın ve erkekler arasındaki eşitsizliğin uygulamada olmadığı okul yaşı şampiyonluğunun son aşamasında bir gelişme olduğunu göstermektedir: Eğitim, Kültür ve Spor Bakanlığı’na göre okul yaşı şampiyonluğunda sporcuların %49,7’si kadınlardan oluşmaktadır (2018). Bu gelecekte İspanya’da sporda cinsiyet eşitliğinin pozitif bir göstergesi olabilir. Türkiye’de 1987 yılından itibaren federasyonlarda lisanslı kadın sporcuların sayısı artmaktadır. 1987 ve 2017 yılları arasında lisanslı sporcuların cinsiyet dağılım oranı analiz edildiğinde, 1987 yılında kadın sporcuların oranı %4,02 iken, 2017’de bu oran %28,63’e yükselmiştir<sup>3</sup>. 2018 yılı için Motosiklet Federasyonu, Güreş Federasyonu, Vücut Geliştirme ve Fitness Federasyonu, Geleneksel Spor Dalları Federasyonu, Bıllardo Federasyonu, Otomobil Sporları Federasyonu ve Kick Boks Federasyonu kapsamında lisanslı kadın sporcuların yüzdesi %10’dan daha azdır. Pozitif bir bakış açısından, Jimnastik Federasyonu, Dans Sporları Federasyonu, Voleybol Federasyonu, Buz Pateni Federasyonu ve Halk Dansları Federasyonu’nun tümünde erkeklerden daha fazla kadın sporcu mevcuttur<sup>4</sup>. İngiltere’de sporda kadınlar ve erkekler arasındaki katılım oranları dikkate değer biçimde diğer ülkelere nazaran daha eşittir. 2017 yılında erkeklerin %63’ü sporda faal iken, kadınların %58’i aktif olmuştur.

Buna ek olarak, analiz edilen ülkelerin spor organizasyonlarının kurumsal yönetiminde kadınların durumu yetersiz olarak bulunmuştur ve tam eşitliğe doğru eğilimin yavaş olduğu anlaşılmıştır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (UOK) gibi uluslararası kuruluşlar, karar verme organlarında daha fazla kadın katılımı için çağrıda bulunmaktadır. Ancak bu organizasyonlar bile kendi kurumsal yönetiminde eşitliği sağlayabilmiş değildir. UOK, 31 Aralık 2005 tarihinden önce kendi karar verme organlarında kadınların en az %20 olması hedefini koymuştur. Ancak komitelere rağmen, 2019 yılında İtalya Milli Olimpiyat Komitesi’nin<sup>5</sup> 18 üyesinin sadece 2 tanesi ve İtalyan Milli Paralimpik Komitesi’nin 14 üyesinin sadece 3 tanesi kadındır<sup>6</sup>. Ayrıca 44 İtalyan Ulusal Spor Federasyonu, 9 İtalyan Paralimpik Spor Federasyonu arasında sadece İtalyan Paralimpik Kış Sporları kadın bir başkana sahiptir. Portekiz örneğinde, Aralık 2018 tarihi itibarıyla Portekiz Milli Olimpiyat Komitesi 13 üye arasında üç tane kadın üyeye sahiptir ve bu kadınlardan birisi, dört erkek başkan yardımcısı arasında başkan yardımcısı olarak görevlidir. Diğer kadınlar Portekiz Milli Olimpiyat Komitesi’nde sadece üyedir. Komitenin başkanı bir erkektir. Portekiz Milli Paralimpik Komitesi’nin bir üyesi kadın olan ve başkanı da erkek olmak üzere toplam 13 üyesi (aynı karar sorumlulukları olan dört kişi arasında başkan yardımcısının konumuyla) bulunmaktadır<sup>7</sup>. 56 Portekiz spor federasyonunun sadece iki tanesi bir kadın başkana sahip olduğu ve yönetim organlarının üyelerinin çoğunun erkek olduğu görülmüştür. Bu, dışlaştırılmış ve geleneksel olarak düşünülen kadın sporları için bile geçerlidir (örneğin Jimnastik veya Spor Dansı). İspanya Mil-

1 CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (Erişim Aralık 2 2018).

2 İspanya Eğitim, Kültür ve Spor Bakanlığı (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mayıs.

3 Koca, C. (2018). Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalaması ve İzlenmesi, Türkiye’deki Katılımcı Demokrasinin Güçlendirilmesi: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İzleme Projesi, Nika Yayınları, Ankara.

4 Türkiye Gençlik ve Spor Bakanlığı (2018). <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar> sitesinden derlenmiştir (8 Kasım 2018).

5 Veriler İtalya Milli Olimpiyat Komitesi’nin web sitesinden derlenmiştir. <https://www.coni.it/it/coni/giunta-nazionale.html> (Erişim 5 Ocak 2019).

6 Veriler İtalya Milli Paralimpik Komitesi’nin web sitesinden derlenmiştir <http://www.comitatoparalimpico.it/accessible/il-cip/organi/giunta-nazionale.html> (Erişim 15 Aralık 2018).

7 Veriler Portekiz Milli Paralimpik Komitesi’nin web sitesinden derlenmiştir <https://paralimpicos.pt/orgaos-sociais> (Erişim 24 Mayıs 2019).



li Olimpiyat Komitesi (COE) ile ilgili veriler Mart 2018 tarihinde kendi web sitesinden derlenmiştir<sup>8</sup> ve yönetim kurulunun 24 üyesinin 19'u erkek ve beş tanesi kadındır. Başkan ise bir erkektir. 2019 yılında bu organizasyonun dokuz liyakat üyesi olup, hiçbiri kadın değildir. Dört tane erkek üye eski başkan olup, üç erkek üye de eski sekreterdi. İspanya Milli Olimpiyat Komitesi'nin 35 İspanyol Olimpiyat federasyonu başkanından sadece ikisi kadındır ve bu pozisyonlar yelken ve kürek çeken kadınlar tarafından ele geçirilmiştir Aralık 2018'de Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, ülkedeki tüm spor organizasyonlarının yürütme kurulları arasında dört üyesiyle ilk sırada yer almaktadır. TMOK'nin yönetim kurulu üyelerinin % 21'i kadındır ve aynı zamanda TMOK genel sekreteri de bir kadındır. Türkiye Milli Paralimpik Komitesi açısından istatistikler analiz edildiğinde resim daha az olumludur. Çünkü 15 üye arasında sadece bir kadın üye bulunmaktadır<sup>9</sup>. İngiltere Milli Olimpiyat Komitesi beşi kadın olmak üzere toplam 14 üyeye sahiptir. HRH The Princess Royal, 1983'ten bu yana bu komitenin başkanıdır. Şu anki başkan bir erkek olup, ismi Sir Hugh Robertson. Mevcut başkan yardımcısı ise bir kadındır ve ismi Annamaria Phelps'tir.

Sporla kurumsal yönetim ile ilgili olarak, her ülkede düzenleyici kuralların farklı olduğu görülmektedir. İtalyan federasyonlarında kurumsal yönetimi, İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi kontrolü altında 44 ulusal spor federasyonu ve İtalyan Milli Paralimpik Komitesi altında dokuz paralimpik spor federasyonu ile karma bir sisteme sahiptir. Ayrıca 19 ulusal spor federasyonu, aynı zamanda paralimpik federasyonu olarak İtalyan Milli Paralimpik Komitesi tarafından tanımlanmıştır. Paralimpik spor federasyonları ile ulusal spor federasyonlarının yönetim ilkeleri her bir federasyonun tüzüğünde bulunmaktadır; bunlar mutlaka Milli Olimpiyat Komitesi ve Milli Paralimpik Komitesi tarafından belirtilen ilkelere esinlenilerek hazırlanmalıdır. Federasyonların yönetim kurullarında "Eşit Kadın ve Erkek Temsiliyeti" ilkesi hem Milli Olimpiyat Komitesi tüzüğünde hem de ulusal spor federasyonları statülerinin ve ilgili spor disiplinlerinin temel ilkelerinde vurgulanmaktadır<sup>10</sup>. Ayrıca 2018'de İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi, ulusal spor federasyonlarında cinsiyet kotası koymuştur. Böylece tüm federasyon yönetim kurullarında kadın üyelerin sayısı en az %30 olmalıdır. Son bilgiler göz önüne alındığında, zorunlu cinsiyet kotaları henüz istenilen sonuçlara ulaşamamıştır. Bu yüzden Aralık 2018 itibarıyla ortalama olarak yönetim kurullarında kadınların varlığı neredeyse %14'tü. Dokuz paralimpik spor federasyonu, ortalama olarak İtalyan spor federasyon (% 12) oranının neredeyse iki katı kadar (% 23,22) bir kadın varlığını göstermektedir. Portekiz'de, 2017'den itibaren devlete ait şirketlerin ve sermaye şirketlerinin idari ve denetleyici organlarında dengeli bir cinsiyet temsili gerektiren yeni zorunlu bir yasa olmasına rağmen, sporla ilgili aynı amaçlı özel bir kanun yoktur. Diğer taraftan, 1997'den itibaren Portekiz spor kuruluşlarında uygulanan cinsiyet planı, özellikle liderlik ve güç pozisyonlarında kadınların katılımının desteklenmesi ile ilgili değildir. Görüldüğü üzere, kadınların Portekiz spor kurumsal yönetiminde temsili hakkında kurumsal bilgi eksikliği, böyle bir sosyal ve politik sorunla başa çıkmak için özel önlemler tanımlamaya yardımcı olmamaktadır. İspanya'da spor federasyonlarının iyi yönetim kodu çok kısadır ve İspanyol borsa şirketlerinin iyi yönetim kurallarının aksine, spor yönetim kurullarında karar verme organlarında kadınlar ile erkekler arasında daha fazla eşitlik elde edilmesini içeren önerilerden bahsetmemektedir. 2017 yılında İspanyol federasyonlarının yönetim organlarına kadınların katılımı %26,50 ile hakem kurullarından ya da teknik kurullardan daha yüksekti. Yüksek Spor Konseyi verilerine göre, yönetim kurulunda kadınların ortalaması %24,50'di. Genel kurullarda kadın katılımı ise %13,00 ile düşük, delegasyon komisyonlarında % 11,10 ile daha düşük ve diğer komitelerde % 21,50 seviyesindedir. Sayısı 64'ü bulan tüm Türk spor federasyonları, 2011 yılından itibaren Gençlik ve Spor Bakanlığı altında faaliyette bulunmaktadır. Spor organizasyonların yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği açısından, doğrudan herhangi bir kota, düzenleme ya da mevzuat bulunmamaktadır. Ancak eşitlik ve çeşitlilik ile ilgili normlar ve özellikle cinsiyet eşitliği ve pozitif ayrımcılık bazı mevzuatla ilişkilendirilmektedir. Örneğin; cinsiyet eşitliği, Atletizm Federasyonu Disiplin Talimatları, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin önsöz kısmı, Yelken Federasyonu Disiplin Suçları ve Cezaları Talimatı kapsamında vurgulanmıştır. Bisiklet Federasyonu ile Herkes için Spor Federasyonu amacı hedefi, misyonu ve vizyonu kapsamında cinsiyet eşitliği ilkesine sahiptir. Ayrıca, Buz Hokeyi Federasyonu 2015-2018 Stratejik Planında federasyonun tüm faaliyetlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için bazı hedefler belirlemiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Spor Genel Müdürlüğü de dahil olmak üzere birçok Türk spor organizasyonun yönetim kurullarında hiçbir kadın üyeye görev almamaktadır. Bütün Türk spor organizasyonlarının web sitelerinden derlenen bilgiye göre, Aralık 2018 itibarıyla yönetim kurullarında toplam 952 üye yer almaktadır. Ne yazık ki bu sayının sadece 41'i kadınlardan oluşmaktadır. Türkiye'deki tüm spor federasyonlarının yönetim kurullarında, bütün üyelerin sadece % 4'ü kadınlardan oluşurken, % 96'sı erkeklerden oluşmaktadır. Sadece üç Türk spor federasyonunun kadın başkanı bulunmaktadır. Genel sekretlerin cinsiyetlerini incelendiğinde ise sadece 11 Türk spor organizasyonunun bir kadın genel sekreteri bulunmaktadır ve oransal olarak tüm organizasyonların % 17,8'ine denk gelmektedir. Aralık 2018 itibarıyla kadın genel sekreteri

8 <http://www.coe.es/2012/COEHOME2012.nsf/FCOE2012?OpenForm> (Erişim 20 March 2018).

9 Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (2018) <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1> (13 Kasım 2018).

10 İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi, Ulusal spor federasyonlarının, ilgili spor disiplinlerinin tüzüğünün temel ilkeleri, Ulusal Konsey kararı ile onaylanmıştır. No. 1613 4 Eylül 2018, 14 Eylül 2018 tarihli Cumhurbaşkanlığı Kararname Bakanlar Kurulu Kararı.

olan organizasyonlar; Okul Sporları Federasyonu, Oryantiring Federasyonu, Otomobil Sporları Federasyonu, Sualtı Sporları Federasyonları, Tekvando Federasyonu, Voleybol Federasyonu, Yüzme Federasyonu, Bilardo Federasyonu, Binicilik Federasyonu, Buz Pateni Federasyonu ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'dir<sup>11</sup>. İngiltere'de 2017 sonbaharında başlatılan spor yönetişimi kodu çok etkili olmuştur ve tüm ulusal spor yönetim organlarında önemli ölçüde daha fazla eşitlik ve denge sağlamıştır. Özellikle, kurullarda kadın temsiline %30'unu oluşturma, borsada listelenen şirketlerde ve kurumsal yönetişimde benzer gereksinimleri tekrarlamak zorunluluğu yer almaktadır. 2018 yılında spor kurullarının 58'inin 55'i bu amacı başarmıştır ve geriye kalan üç spor federasyonunda ise çok yakın bir gelecekte bu amaca ulaşmak için sağlam planlar yapılmaktadır. Haziran 2018'de 13 ulusal spor organizasyonunun yönetim kurullarında 13 kadın başkan görev almıştır.

Sonuçların karşılaştırılması cinsiyet farkının beş ülkede de devam ettiği, ancak daha fazla araştırmayı hak eden bir dizi konuyu da göstermektedir. İtalya örneği, spor organizasyonlarının yönetiminde kadınların durumları ile ilgili mantığa aykırı iki ilişkiye dikkat çekmektedir. Birinci olarak, karar verme süreçlerinde kadınların katılımı, kadın sporcular tarafından elde edilen başarılar ile çok yakından ilişkili değildir. İkinci olarak, kadınların federasyonların yönetim kurullarında sayısal olarak bulunması, stratejik kararlarda ve kaynakların tahsisinde yönetimin uygulamalarında kadınların ve erkeklerin eşit katılımını garanti etmemektedir (Konrad, Kramer and Erkut, 2008). İtalyan federasyonlarının yönetim kurullarında, kulüp kotasındaki üyeler ve sporcu kotasındaki kadınların tutarlı varlığı ile karşılaştırıldığında, sporcu kotasındaki üyelerin daha az gayri resmi gücü, kadınların kendilerini savunmaları için erkeklerden daha büyük bir azim ve yetkinliğe sahip olmaları gerektirdiğini vurgulamaktadır. İtalyan sosyo-ekonomik bağlamda sektörler arasında, sporun yönetim organlarında cinsiyet eşitliğine yönelik kat edilen mesafelerde yaşanan gelişmelerin yavaş olduğu belirtilmelidir. İtalyan federasyonlarının organlarında cinsiyet kotasının 2018'deki geç başlangıcı, sürecin nasıl yavaş olduğunu kanıtlar. İtalya'ya benzer olarak Portekiz, sporda cinsiyet eşitliğine yönelik değişime karşı en dirençli olanlardan biridir. Erkekler ve erkeklik sporu tanımlanmaya devam etmektedir ve bu cinsiyet rejimine uymayanlar veya tanınmayanlar görünmez kılınmakta, değer biçilmemektedir ve ayrımcılığa uğramaktadır. Sporcu, hakem, koç, yönetici vb. olarak sporda kadın katılımı son yıllarda artmıştır, ancak halen çok düşüktür. Kadınların sporda eşitlik ve özgürlüğe ulaşmalarını engelleyen toplumsal cinsiyet süreçlerini daha iyi anlamak için spor ve cinsiyet alanlarında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu nedenle burada sunulan çalışma, mevcut cinsiyet planlarını yeniden düşünmeye ve cinsiyet eşitliğine giden yolda etkili olabilecek yeni önlemler tavsiye etmeye yardımcı olabilir. İncelenen beş ülke arasında Birleşik Krallık'ta kadınların sporda katılımını artırmak amacıyla İngiltere Spor Yönetişimi Kanunu'nun kabul edilmesi alınan önlemlere dair bir örnek teşkil edebilir.

Hepsinden öte bu kitap, incelenen beş Avrupa ülkesinde sporda kurumsal yönetim alanında cinsiyet sorunlarını ele alan ilk yaklaşım olmuştur. Bu ülkelerin çoğunda, bu konu ulusal kuruluşlar ve araştırmalar tarafından çok fazla dikkat çekmemiştir. Bu çıkış noktasından hareketle, beş ülkedeki ulusal spor federasyonlarında ve bu spor organizasyonlarını yöneten ulusal spor kuruluşlarında yer alan kadınları dahil eden niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanılarak bu gerçeği araştırmak için daha fazla analitik ve kültürlerarası bir yaklaşım gerekmektedir.



In this book, within the framework of the “GESPORT: Corporate governance in sports organizations: a gendered approach”, a project supported by the Erasmus+ programme of the European Union, we have contextualized the situation of women in the corporate governance of sport organizations in five countries: Italy, Portugal, Spain, Turkey and the United Kingdom. This has mainly been achieved through presenting descriptive information on the situation of women in sports in general in each country, and analysing their role in the legal and institutional framework on corporate governance within sports federations. This concluding chapter addresses more general findings concerning the presence of common trends and/or different developments in the five countries. Overall, the presence of women in the governing bodies of sport is low in all the countries analysed, although there are differences among them.

Regarding female sport participation rates, in Italy, in recent years, the presence of women in sports has grown. In 2017, the percentage of women registered athletes reached its all-time high: 28.2% against 71.8% of male registered athletes. The interest in sports by women athletes is continually increasing, as shown by the trend from 2013 to 2017: one percentage point more than in 2016, 4 percentage points more than the 24% estimated in 2013<sup>1</sup>. In Portugal, as was seen throughout the chapter, the participation of women in sport as athletes/practitioners has increased in recent years, and reaching 29.69% in 2017. However, this movement towards more balanced gender participation in sport has overall been too slow, and a gender division tends to persist across different sport activities. In Spain, in 2017, only 22.3% of the sports federation licenses corresponded to women, in the University championships, 43.8% of athletes are women<sup>2</sup>. The data shows an improvement in the final phases of school-age championships where inequalities between men and women are practically non-existent: 49.7% of the athletes are women according to the Ministry of Education, Culture and Sport (2018). This could be a positive indicator of gender equality in sport practice in the country in the future. In Turkey, the number of licensed women athletes in federations has been increasing since 1987. When the proportion of gender distributions of licensed athletes between 1987 and 2017 is analysed, the ratio of female athletes was 4.02% in 1987, increasing to 28.63% in 2017<sup>3</sup>. For 2018, in the context of the Motorcycle Federation, Wrestling Federation, Bodybuilding Fitness Federation, Traditional Sports Branch Federation, Billiard Federation, Automobile Sports Federation and Kick Boxing Federation, the percentages of women athletes are under 10%. From a more positive perspective, the Gymnastics Federation, Dancing Sports Federation, Volleyball Federation, Ice Skating Federation and Folk Dance Federation all have more women athletes than men<sup>4</sup>. In the United Kingdom, participation rates between male and females in sport are considerably more equal than in the other countries. In 2017, 63% of men were active in sport, compared to 58% of women.

Moreover, it has been found that female presence in the corporate governance of sports organizations of the analysed countries is scarce, and the evolution towards parity is slow. The international institutions such as the International Olympic Committee have called for greater participation of women in decision-making bodies. However, even these organizations are not able to meet equality in their own corporate governance. The IOC set the goal of including at least 20% of women in its decision-making bodies before December 31, 2005. However, despite these commitments, in 2019, only 2 out of 18 members of the Italian Olympic Committee (CONI)<sup>5</sup> and only 3 out of 14 members of the Italian Paralympic Committee (CIP)<sup>6</sup> are women. Moreover, among the 44 Italian National Sport Federations (FSNs) and the 9 Italian Paralympic Sport Federations (FSPs) only the Italian Federation of Paralympic Winter Sports (FISIP) has a women chair. In the case of Portugal, in December of 2018, the Portuguese Olympic Committee had 13 members of whom three were women, one of these women is a vice-president among four males. The other women were only members of the Portuguese Olympic committee. The president was a man. The Portuguese Paralympic Committee had 13 members of whom one was a woman (with the position of Vice-president among four men with the same decision responsibilities), and the president being a man<sup>7</sup>. Of the 56 Portuguese sport

1 Source: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (accessed December 2 2018).

2 According to the Ministry of Education, Culture and Sports (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, May.

3 Koca, C. (2018). Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.

4 Turkey Ministry of Youth and Sports (2018). Retrieved from <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar> (accessed November 8, 2018).

5 Data collected from the CONI website <https://www.coni.it/it/coni/giunta-nazionale.html> (accessed January 5, 2019).

6 Data collected from the CONI website <http://www.comitatoparalimpico.it/accessibile/il-cip/organ/giunta-nazionale.html> (accessed December 15, 2018).

7 Data collected from the Portuguese Paralympic Committee <https://paralimpicos.pt/orgaos-sociais> (accessed 24, May 2019).

federations, it was seen that only two had a woman as president, with most of the members of the governing bodies being predominantly men. This is true even for feminized and traditionally considered female sports (e.g. Gymnastics or Sport Dance). The data related to the Spanish Olympic Committee (COE) collected from its website<sup>8</sup> show that, in March 2018, of the twenty-four members of the executive committee, nineteen were men and five women, and that the president was male. In 2019, this organization had nine merit members, none of them women, its four ex-presidents, were men, and the three ex-secretaries were also men. Of the 35 Spanish presidents of Olympic federations of the COE, only two were occupied by women, specifically sailing and rowing. The Turkish National Olympic Committee (TNOC) is in the top four regarding women on executive boards of all sports organizations in December 2018. 21% of its membership are females, and also the general secretary of TNOC is a woman. When the statistics are analyzed in terms of the Turkish Paralympic Committee, the picture is less positive as there is only 1 woman among 15 members<sup>9</sup>. The British Olympic Association (BOA) board has 14 members, of which 5 are female. The HRH The Princess Royal has been the president of this committee since 1983. The current chair is male and is Sir Hugh Robertson. The current vice-chair is female and is Annamarie Phelps.

As regards corporate governance regulation in sport, it has been seen that regulations differ in each country. The corporate governance of the Italian federations is a composite system with 9 Paralympic Sport Federations (FSPs) under the control of the Italian Paralympic Committee (CIP) and 44 National Sport Federations (FSNs) under the control of the Italian Olympic Committee (CONI). Moreover 19 FSNs have been recognized by the CIP as Paralympic federations as well. The principles underlying the governance of the FSN/FSPs are contained in the statutes of each federation which must necessarily be inspired by the principles indicated by the CONI and by the CIP. The principle of “equitable representation of women and men athletes” within the federations’s boards is stated both in the statute of the CIP and in the “Fundamental principles of the statutes of national sports federations and associated sports disciplines”<sup>10</sup>. Moreover, in 2018 the CONI established gender quotas in the FSNs so that at least 30% of female members must be present in all federal Boards of directors. Given their recent introduction, mandatory gender quotas have not yet achieved their results. Thus, on average, the presence of women in the Boards of Directors in December 2018 was almost 14%. The 9 FSPs show a more significant female presence with an average that is almost twice (23.22%) as much of that of the FSNs (12%). In Portugal, although there was a new compulsory law from 2017 that requires a gender-balanced representation in the administrative and supervisory bodies of state-owned companies and listed companies, there is no specific law with the same aims regarding sport. On the other hand, the plans for gender equality implemented in the Portuguese Sport Institutions from 1997 were not particularly concerned with the promotion of women’s participation on leadership and power positions. As has already been seen, the lack of institutional information about women’s representation in the Portuguese sport corporate governance does not help to define particular measures to tackle such a social and political problem. In Spain, the code of good governance of sports federations is very brief and does not refer to parity between men and women in decision-making bodies, unlike in the good governance code of Spanish listed companies where there are recommendations to get more equality on boards of directors. The female participation in governing bodies of the Spanish federations in 2017, was higher in technical committees of referees or judges with 26.50% of women, in the board of directors the average of women was 24.50%, according to data from the Higher Sports Council. Female participation was lower in General assemblies with 13.00% and still lower in Delegated commissions with 11.10%, in other committees it was 21.50%. All Turkish sports federations, 64 in total, have been operating under The Ministry of Youth and Sports since 2011. In terms of gender equality in these corporate boards of sports organizations, there is no direct legislation, regulations or quotas to ensure gender equality. But the norms regarding equality and diversity and specifically gender equality, and positive discrimination are connected with some legislation. For example, Gender equality has been emphasized in the context of Athletics Federation Discipline Instructions, the introduction part of Turkey National Olympic Committee, the Instruction on Disciplinary Crimes and Punishments of Sailing Federation. Bicycle Federation, Sports for Everyone Federation and Scouting Federation have gender equality principles in their objectives, vision, mission and duties. Meanwhile, the Ice Hockey Federation had objectives in the scope of Strategic Plan (2015-2018) to support gender equality in the federations operation. Most Turkish sports organizations, including the Ministry of Youth and Sports, and General Directorate of Sports, do not have any women members on their executive boards. From reviewing all Turkish sports organizations’ websites, it is calculated that there are a total of 952 members as of December 2018. Unfortunately, only 41 of those members are women. Within executive boards of all sports feder-

8 See <http://www.coe.es/2012/COEHOM2012.nsf/FCOE2012?OpenForm> (accessed 20 March 2018).

9 Information from the Turkish National Olympic Committee (2018). Retrieved from <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1> (accessed November 13, 2018).

10 CONI, Fundamental principles of the statutes of the national sports federations, of the associated sports disciplines, Approved with resolution of the National Council n. 1613 of September 4, 2018, Presidential Decree Council of Ministers UPS of September 14, 2018.

ations in Turkey, only 4% of all members are women, and 96% of them consist of men. Only three Turkish sports federations have a chairwoman. When examining the genders of general secretaries, only 11 Turkish sports organizations have a woman general secretary, corresponding to 17.8% of all of the organizations. Organizations with women general secretaries are School Sports Federations, Orienteering Federation, Automobile Sports Federation, Underwater Sports Federations, Taekwondo Federation, Volleyball Federation, Swimming Federation, Billiard Federation, Equestrian Federation, Ice Skating Federation and Turkish National Olympic Committee<sup>11</sup>. The sports governance code introduced in the UK in Autumn 2017 has been very effective and has achieved considerably greater equality and parity in all sports national governing bodies. Specifically, there is the requirement to have 30% of female representation on boards, echoing similar requirements in listed companies and corporate governance more generally. In 2018, 55 out of 58 of the sports boards had achieved this goal and the remaining 3 sports were making sound plans to achieve this aim in the very near future. In June 2018 there were 13 female chairs in post across the national sports governing bodies.

Comparing the results reveals that the gender gap persists in all the five countries, but also highlights a range of issues deserving further research. The Italian case highlights two counterintuitive relationships concerning the presence of women in the governance of sport organizations. First, the participation of women in the decision-making processes does not go hand in hand with the sports successes conquered by female athletes. Second, the numerical presence of women in the federations' boards of directors, do not guarantee equal participation by women and men in the exercise of power in strategic decisions and in the allocation of resources (Konrad, Kramer and Erkut, 2008). In the boards of directors of the Italian federations, the less informal power of the members in the athlete quota compared to the members in club quota and the consistent presence of women in athlete quota shows that they are required to have greater tenacity and competence than men to assert themselves. It should also be noted that among the sectors that make up the Italian socio-economic context, sport is the slower one in the path oriented towards the conquest of gender equality in the governance bodies. The late introduction in 2018 of gender quotas in the boards of the Italian federations is evidence of how slow the process is. Similar to Italy, Portugal is also one of the most resistant contexts to change towards gender equality in sport. Men and masculinity continue to define sport and those who do not conform or who are not recognized by this gendered regime are rendered invisible, devalued and discriminated against. Woman's participation in sport as practitioners/athletes, coaches, sport referees and judges and directors, has increased in recent years, but still remains very low. Further research is needed in sport and gender to better understand the gender processes that prevent women from achieving equality and emancipation in sport. The work presented herein may therefore help to rethink current gender plans and propose new measures that may have an impact on the path towards gender equality. Among the five countries considered, the United Kingdom may serve as an example to follow regarding the measures taken to improve the participation of women in sport via the introduction of the UK sports governance code.

Overall, this book has been a first approach to address gender issues in sport corporate governance in the five European countries considered. In most of these countries, this topic has not received much attention from research and national institutions. From this departure point, a more analytical and cross-cultural approach is needed to research this reality by resorting to qualitative and quantitative methodologies that will involve the national sport federations from the five countries and women with seats on national sport bodies governing of those sport institutions.

---

11 Source: Own elaboration from official websites of Turkish sports organizations, December 2018.

- CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018.
- CONI, Fundamental principles of the statutes of the national sports federations, of the associated sports disciplines, Approved with resolution of the National Council n. 1613 of September 4, 2018, Presidential Decree Council of Ministers UPS of September 14, 2018.
- Koca, C. (2018). Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.
- Konrad, A.M., Kramer, V., and Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37, 145-164.
- Ministry of Education, Culture and Sports (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) (2018). Anuario de Estadísticas Deportivas. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mayo.
- The Strategic Plan of Turkey Ice Hockey Federation (2015-2018). <http://buznet.tbhf.org.tr/files/HaberDosyalari/a8d594e312194acba4ef1579d4c29bfd.pdf>(accessed February 5, 2019).
- Turkish National Olympic Committee (2018). Retrieved from <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakimizda/Tarihce/46/1> (accessed November 13, 2018).

English  
version



# 1

chapter

## **Corporate governance in the Italian sports federations: a gender perspective**

Tiziana Di Cimbrini  
University of Teramo, Italia

International literature has long shown that women are usually underrepresented in the sport governing bodies of the world (Claringbould & Knoppers, 2007, 2008, 2012; Fink, 2016; Adriaanse & Claringbould, 2016).

The first contribution on the topic is dated 1984 (Theberge, 1984) and among the European countries, the most explored so far are those in Northern Europe such as Germany (Pfister & Radtke, 2009, Hartmann-Tews, 2019), Holland (Claringbould & Knoppers, 2007, 2008, 2012; Claringbould & Van Liere, 2019), Scandinavia (Ottesen, et al., 2010; Hedenborg & Norberg, 2019) and in particular Norway (Hovden, 2000, 2006, 2010, 2012; Sisjord, et al., 2017, Fasting & Sisjord, 2019).

The studies on female participation in the Italian decision-making bodies of sport are very few and very recent (Cinquelpalmi, 2016; Canella et al., 2019). This is already a first indicator of the fact that this topic in Italy has emerged late compared to other countries and, perhaps, it is the main reason why the overall data on female participation in the governing bodies of Italian sport lead Italy to occupy the low positions of the international rankings.

According to the report on the Gender Equality Index (Eige, 2017), as regards the percentage of women in sports decision-making centers, Italy has a value of less than 10%, lower than the European average (14%), and it is in the twenty-third place in the ranking of twenty-eight European countries surveyed in 2015. The “the Sydney Scoreboard: A Global Index for Women in Sport Leadership” study compares the female presence at the top of sports organizations in 21 European countries with reference to three indicators: number of women in the boards, number of women chairpersons, number of women general managers (Adriaanse, 2016). According to this study’s data referring to the period 2013-2014, Italy is in the penultimate place for women presidents and 12th place for women general managers (Adriaanse, 2019).

This chapter presents and discusses female involvement in the governance of Italian sports federations. The goal is to define women access to sport governance. This is the reason why only the 44 National Sports Federations (FSN) and the 9 Paralympic Sports Federations (FSP) will be taken into consideration. This study does not consider the Associates Sports Disciplines (DSA) and the Paralympic Sports Disciplines (DSP) that are Italian sport institutions as well. This is why the FSN/FSPs are represented by right, through their chairmen, in the national councils of the two top institutions of the Italian sports system, that is the Italian National Olympic Committee (CONI) and the Italian Paralympic Committee (CIP) respectively.

The DSA/DSPs participate in the aforementioned council only through three representatives appointed by election. Thus, although they may seem only formally distinct from the FSN/FSPs, they do not have the recognition of real sport activity but refer to emerging disciplines of a recreational and diversion. This is the reason why their representatives cannot properly be considered as governance vertices of the Italian sports system.

Before describing women’s representation in the Italian FSN/FSP<sup>1</sup>, the chapter will explore some context variables suitable to frame the issue in the light of the country-system. This is the reason why the issue of gender equality in Italy will be examined first in the framework of the general legislative context and then in the sport system. Subsequently, once the governance model adopted by the FSN/FSP has been outlined, the women’s participation in their boards will be examined in order to lead, finally, some conclusive reflections.

---

<sup>1</sup> The DSAs must meet specific requirements to be recognized by the national council of the CONI: the conduct of sports activities on the national territory, even of international importance, including participation in competitions; they must represent a quantitatively consistent sporting tradition of the reference sports movement; their statutory and regulatory system must be inspired by the principle of internal democracy and must comply with the decisions and guidelines of CONI. The DSPs must meet the following requirements to be recognized by the national council of the CIP: the conduct of sports activities on the national territory, including participation in competitions and training programs for athletes and coaches; tradition in sport and quantitative consistency of their activity and their organizational structure; a statutory and regulatory system inspired by the principle of internal democracy and by equal participation and opportunity for women and men; compliance with the decisions and guidelines of CIP; absence of profit.

## 2.The gender issue in the Italian legal system

The Constitution of the Italian Republic deals with the gender issue in several articles.

Constitution of the Italian Republic, Art. 3

*All citizens have equal social dignity and are equal before the law, without distinction of sex, race, language, religion, political opinion, personal and social conditions. It is the task of the Republic to remove the economic and social obstacles which, by limiting the freedom and equality of citizens, prevent the full development of the human person and the effective participation of all workers in political, economic organization. and social life of the country.*

Constitution of the Italian Republic, Art. 4

*The Republic recognises the right of all citizens to work and promotes those conditions which render this right effective. Every citizen has the duty, according to personal potential and individual choice, to perform an activity or a function that contributes to the material or spiritual progress of society.*

Constitution of the Italian Republic, Art. 37

*Working women have the same rights and are entitled to equal pay for equal work. [...]*

Constitution of the Italian Republic, Art. 51

*All citizens of either sex are eligible for public offices and for elective positions on equal terms, according to the conditions established by law. To this end, the Republic shall adopt specific measures to promote equal opportunities between women and men. [...]*

However, the transformations that have taken place in the structures of Italian society have not always been consistent with this principle and the gender gap continues to be considerable. According to the Gender Equality Index (Eige, 2017), in 2015 Italy ranks 14th among the 28 countries of the European Union for the global index and is thirteenth for the score that measures the participation of women in positions political, economic and social power.

In recent decades, the issue of gender equality has been repeatedly the subject of Italian regulatory measures largely prompted by the need to implement the national anti-discrimination law enacted in the European Union.

One of the most significant regulatory interventions is represented by the “Code of equal opportunities between men and women” introduced by the legislative decree 11 April 2006, n. 198. This document realizes an organic reorganization of the provisions aimed at “the prevention and removal of all forms of discrimination based on sex”. It is the synthesis of the most relevant legislative measures adopted in terms of gender equality is the basic reference text for this topic in Italy.

The “Code of equal opportunities” consists of four Books. The first of these is dedicated to the “Provisions for the promotion of equal opportunities between men and women” while the others, which echo the contents of the Constitution, deal with equal opportunities between men and women “in ethical and social relations”, “ economic relations “, in civil and political relations “.

Subsequently, other important measures have followed.

The Law n. 120 of 12 July 2011 promoted gender equality in the corporate bodies of listed companies allowing a progressive increase in the number of women on their boards of directors. The law required a gradual intervention in this sense, providing that the corporate bodies of listed companies expiring on August 12, 2012 should be renewed by reserving a quota equal to at least one fifth of their members to the less represented gender: women. Starting instead, from the second and third renewal of the corporate bodies, women had to be at least a third to reach 2020, when the law will gradually exhaust its effectiveness. The D.P.R. of 30.11.2012 n. 251 then regulated equal access in companies established in Italy, controlled by public administrations and not listed on regulated markets. These two kinds of organization represent the area that has seen in Italy the most significant advancement of women’s position and that, as the EIGE (European Institute for Gender Equality) points out in its report on the gender equality index 2017 (2005-2015 period), recorded the most significant progress among the member countries of the European Union.

In 2016, moreover, the legislative decree n. 254 of 30 December 2016 implemented the 2014/95 / EU Directive in requiring large companies to provide two types of information: non-financial information concerning social and environmental issues, human resources, human rights and the fight against corruption and information on the theme of diversity related to the selection criteria of the members of the corporate bodies.

More recently, in 2018, the Borsa Italiana Code was integrated in order to safeguard the positive effects of Law no. 120/2011, even after the end of its effectiveness starting from 2020. The amendment recommends listed companies to include in their Code of Conduct rules on diversity, including gender, and in particular, according to the formula of “comply or explain”, to apply diversity criteria, including gender, for the composition of both the board of directors and the board of statutory auditors.

### 3. Governance and gender equality in the Italian sports

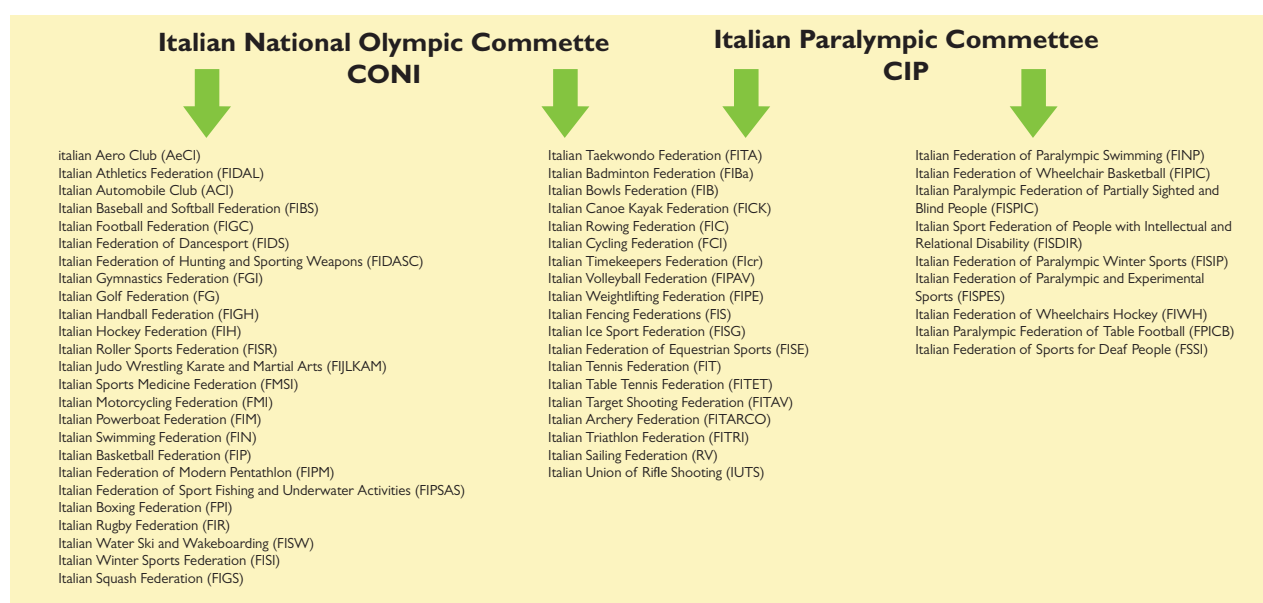
#### 3.1 The governing bodies of the Italian sports

The organization of sports activities in the Italian territory is under the responsibility of the Italian National Olympic Committee (CONI) that dictates the fundamental principles for the discipline of sports activities in harmony with the guidelines of the International Olympic Committee. The CONI governs 44 National Sports Federations (FSN) and 19 Associate Sports Disciplines (DSA).

As regards the paralympic sports, Italy has a parallel system of governance that refers to the Italian Paralympic Committee (CIP), which in 2017 obtained the formal recognition as public body for the sport practiced by disabled people. The CIP is basically a confederation of the Paralympic Sports Federations (FSP) and of the Paralympic Sports Disciplines (FSP). It recognizes the sports organizations for the disabled on the national territory and guarantees the maximum diffusion of the paralympic idea and the more profitable access of disabled people to the world of sports. However, also the FSNs and the DSAs recognized by CONI, that promote paralympic activities refer to the CIP for these activities.

The result is a composite system of governance in which some federations belong only to CONI or CIP, while others refer to both bodies (Figure 1).

Figure 1. The governing bodies of the Italian sports



### 3.2 The legal and institutional context

CONI, Statute, art. 2

CONI, in the field of sports regulations, sets out principles against exclusion, inequality, racism and against discrimination based on nationality, sex and sexual orientation and takes and promotes appropriate initiatives against all forms of violence and discrimination in sport.

The CONI assumes responsibility for combating gender discrimination in Italian sport in one of the most important articles of its statute. Despite this, only in recent times the Italian sports sector has shown the first concrete signs of attention to the issue of gender equality with detailed provisions to support gender equality.

A first serious damage to gender equality between women and men athletes was inflicted by the Law No. 91 of May 23, 1981, which regulates the “rules on relations between companies and professional sportsmen”. The law in article 2 states that “Professional athletes are athletes, coaches, technical-sports directors and athletic trainers who exercise sporting activities for consideration, with continuity in the sphere of the disciplines regulated by CONI and who obtain the qualification from the national sports federations, according to the rules issued by the federations themselves, with the observance of the directives established by CONI for the distinction between amateur and professional activity”.

In essence, deciding which sporting disciplines are professional or not is the responsibility of the CONI in collaboration with the FSNs. After the Law 91/81 the sports federations have recognized as “professional” six sports disciplines, which to date have remained only in four: football, golf, basketball (only in the A1 category) and cycling, all in the men’s sector. Motorcycling closed the sector in 2011 while Boxing in 2013.

It is an extremely penalizing law for both men and women, but it is even more so for sportswomen since it cannot be overlooked that the disciplines in question are all male. Some justify that by claiming that women’s sport does not provide enough profit to be taken into consideration as a professional sport. The consequence, however, is that to all Italian women athletes is denied the quality of professional athletes and, consequently, is denied the access to the state law that regulates relations with companies, social security, health care, pensions.

For amateur athletes (the majority of male athletes and for all female athletes), the contracts do not provide a monthly salary, but only the reimbursement of expenses. Often there is no health insurance or if it has nothing to do with the insurance provided for professional athletes, with the exception of the will of the athlete who takes out a personal insurance. In case of accident, the costs of treatment and rehabilitation are borne by the athlete. There is no provision for the payment of pension contributions and there is no protection in the case of maternity or disability. In addition, for the amateur athlete there is still the Sports Bond, abolished for professional athletes with the law 81/91. The Sport Bond is the exclusive right of the sports club to dispose of the competitive performance of amateur athletes and to decide whether to implement or deny the transfers, without the need for the athlete’s consent. Despite the attempt to eliminate it, for athletes aged 14 to 25, it still exists in many disciplines. Moreover, “anti-pregnancy clauses” are common in the contracts signed by the women athletes. These clauses provide for the termination of the contract in the event of maternity.

Many great and well-known Italian women athletes/champions, even if fully included in the history of national and international sport, are legally considered non-professional sportsmen, even if they have achieved considerable economic gains and rewarded their country with medals and triumphs. These include Valentina Vezzali and Elisa di Francisca (fencing), Federica Pellegrini (swimming), Carolina Kostner (skating), Francesca Piccinini (volleyball).

Italian women athletes must find a job to maintain themselves. The most fortunate are able to enter a military body that, in exchange for prestige and visibility, guarantees their structures and a certain salary for when they retire. The military corps assure, in fact, to the athletes a salary of 1,300, 1,400 euros, maternity, severance pay, and economic benefits. Elisa Di Francisca, one of the most decorated Italian fencers, belongs to the Guardia di Finanza, her ex-captain, Valentina Vezzali is in the police force. The swimming champion, Federica Pellegrini, is officially a prison guard. Most skiers belong to the Alpine or Forestry bodies.



A bill that aims to rebalance the situation, signed by the former Olympic canoeist and former Minister for equal opportunities, sport and youth policies, Josefa Idem, has been stranded for 4 years in the Senate.

In the last twenty years, the awareness campaign on gender equality has intensified and has found an outlet in the foundation of the National Association of Athletes (ASSIST)<sup>2</sup> and in the Equal Opportunities Committee of CONI.

The ASSIST association, founded on 3 March 2000, aims at protecting and representing the collective rights of the women athletes of all sporting disciplines operating at competitive level, and women operators and operators of the sector (coaches, sport managers, professionals of communication). Assist has among its statutory objectives also raising awareness on all issues concerning equal rights in sport, equal access to sports practice and sports culture in general. It organizes events and conferences of studies and produces paper or multimedia promotional materials<sup>2</sup>.

The CONI Equal Opportunities Committee, established in October 2014, has the purpose “to facilitate the effective work equity between women and men guaranteeing equal dignity in the workplace to all categories of workers, encouraging the adoption of concrete actions aimed at achieving equal opportunities. The objective is also to monitor and verify the results resulting from the adoption of the actions undertaken in compliance with the provisions of Legislative Decree 11 April 2006, n. 198 concerning the “Code of equal opportunities between men and women<sup>3</sup>”. The institutional tasks include:

- promoting studies, seminars, conferences, also in collaboration with other institutions, universities, institutes, committees and bodies set up with similar goals, as well as with trade union organizations;
- promoting surveys and research aimed at identifying the real needs within CONI Servizi S.p.A. and of the National Sports Federations on the theme of Equal Opportunities and aimed at the formulation of concrete proposals aimed at removing any obstacles that could interfere with access to training opportunities, professional updating, work schedule and organization, career progression, attribution of particular tasks and / or positions of responsibility, assignment to the structures;
- promoting initiatives aimed at implementing national and European resolutions and directives on both equal opportunities and the removal of behaviors and attitudes harmful to personal freedoms, in order to develop a proper climate of interpersonal relationships;
- sensitizing the working environment to issues of equal opportunities, using appropriate information tools and promoting, if the need arises, appropriate meetings within the company concerned;
- examining, as far as it is competent, the proposals of women and men employees, through the organization of special meetings and/or meetings, during which it performs case studies presented by individuals or groups, useful for encouraging substantial actions;
- examines, as far as it is responsible for, facts reported by employees concerning actions of professional discrimination or which show an unease or malaise of the woman or man employee;
- promotes initiatives aimed at sensitizing behaviors that are consistent with the protection of equal dignity and opportunities.

In 2012 the CONI promulgated the Code of Sporting Behavior, which specifies the fundamental rules and mandatory duties of loyalty, correctness and probity envisaged and sanctioned by the Statutes and regulations of the CONI and the FSNs. The Code provides for a principle of non-discrimination according to which “Members, affiliates and other subjects of the sports system must refrain from any discriminatory behavior in relation to race, ethnic or territorial origin, sex, age, religion, to political and philosophical opinions “.

The year 2018 was the turning point for gender equality in the Italian sport system. On 28 February, the provision of the President of the Council of Ministers in agreement with the Minister of the Economy and Finance (registered by the Court of Auditors the March 29th and entered into force on the day of its publication on April 16th), contains the resources of the “single fund to support the strengthening of the Italian sports movement”, established by the financial law of 2018. The allocation of this fund assigns the following resources to the women athletes that are on maternity leave:

2 <http://www.assistitaly.it/it/chisiamo> (accessed December 2, 2018)

3 <http://www.comitatopariopportunita.CONI.it> (accessed December 2, 2018)

- for the year 2018: 3 million euros;
- for the year 2019: € 0.5 million euros;
- for the year 2020: 1 million euros;
- as of the year 2021: 1 million euros.

Moreover, the 2018 budget law also provided for the “single fund to support the strengthening of the Italian sports movement” to help the creation of national and international women’s sporting events.

In 2018 the FSNs have adapted to the laws on gender quotas that affect the boards of listed and public companies. The breakthrough was introduced with the new guiding principles, approved on April 9, 2018, by the National Council of the Olympic Committee. The CONI has established that from the next term, at least 30% of female members must be present in all federal Board of directors. At the beginning of the debate the minimum quota should have been at 50% but 30% is already an excellent result.

Specifically, among the seventeen “Fundamental principles of the statutes of national sports federations and associated sports disciplines”<sup>4</sup> there is the “Principle of internal democracy on a personal basis” which provides that

*“The statutes of the National Sports Federations and Associate Sports Disciplines must guarantee the presence of athletes and coaches in the Federal Board of Directors, in a measure not less than 30% of the total number of Directors making up the Board itself.*

*[...]*

*Equitable representation of women and men athletes must also be ensured.*

*[...]*

*The statutes must guarantee the presence of members of different gender in the Federal Boards of Directors not less than 1/3 of the total of the members of the Boards themselves, the decimal fractions will not be considered in the calculation.*

As regards the FSPs, no gender quotas have been introduced for them but the statute of the CIP provides that “the statutes of the FSPs must guarantee an equitable representation of women and men athletes”.

Among the principles of the CONI, there is also a principle devoted to the “protection in sport of the women athletes in maternity”:

*“The statutes of the National Sports Federations and Associate Sports Disciplines must guarantee the protection of the sports position of the mother athletes in activity throughout the period of maternity until their return to competitive activity.*

*The athletes on maternity leave, who, even in a non-exclusive way, exercise amateur sports activities even in presence of reimbursements or indemnities paid under current legislation, are entitled to the maintenance of membership, as well as the preservation of the acquired sporting merit, with the preservation of the score matured in the federal rankings, compatible with the relevant international provisions and with the specificity of the sports discipline practiced “.*

The novelties of 2018 represent a historic goal for Italian sport, but also and above all for women’s rights.

## 4. Corporate governance in the Italian Federations

### 4.1. The Italian Federations

In Italy there are 44 FSNs<sup>5</sup> under the control of the CONI and 9 FSPs under the control of the CIP. Moreover, the CIP has recognized 19 FSNs as Paralympic federations as well.

<sup>4</sup> CONI, Fundamental principles of the statutes of the national sports federations, of the associated sports disciplines, Approved with resolution of the National Council n. 1613 of September 4, 2018, Presidential Decree Council of Ministers UPS of September 14, 2018.

<sup>5</sup> The FSNs recognized by the CONI have become 44 in 2017 as a consequence of the implementation of Legislative Decree no. 43 of 27 February 2017 which recognized the Italian Paralympic Committee (CIP) as a public body separate from the CONI.

The FSNs have a total of 4,443,458 members and 15,953 federal managers<sup>6</sup>. In the last decade the federal activity has been increasingly intensified: from 2013 to 2017 there has been an increase of over 200 thousand registered athletes<sup>7</sup>, while compared to 2008 the increase is over half a million. In 2017 there are 130,687 athletes enrolled in more than in 2016, corresponding to a percentage increase of 3%. In 2017, the share of FSN and DSA athletes reached its all-time high: 28.2% registered against 71.8% of registered male athletes. The interest in sports by athletes is constantly increasing, as shown by the trend of the last five years: one percentage point more than in 2016, 4 percentage points more than the 24% estimated in 2013<sup>8</sup>.

Observing the detailed data for each FSN (Table 1), it is noted that football is the most practiced sport in Italy, with 1,056,824 athletes and a 23.8% share of the national membership. In second place there is tennis with 372,964 athletes and an incidence of 8.4%. On the podium, in third place, volleyball rises with 331,843 athletes (equal to 7.5%). Basketball followed (7.1%) and athletics (6.1%). Together, these first five FSNs make up more than half of the national membership of athletes, while the top ten have an incidence of 70%. The ranking by number of affiliated sports clubs puts football in first place (with 12,795 sports clubs) and volleyball (4,390). The federations of cycling, basketball, tennis and judo, fight, karate and martial arts that have over 3 thousand affiliations follow in the ranking.

The Cip, on the other hand, has almost 10,000 athletes, almost 800 clubs and 156 national and local managers<sup>9</sup>.

**Table 1. Summary of registered athletes, sports clubs and federal managers in the FSNs and in the CIP in 2017 (absolute values).**

FSN/CIP	Athletes	Sports clubs	Federal Managers
Italian Aero Club (AeCi)	8,000	139	5
Italian Athletics Federation (FIDAL)	270,602	2,732	501
Italian Automobile Club (ACI)	20,958	487	279
Italian Badminton Federation (FiBa)	80,526	790	291
Italian Baseball and Softball Federation (FIBS)	16,717	281	270
Italian Bowls Federation (FIB)	105,535	1,876	800
Italian Football Federation (FIGC)	1,056,824	12,795	4.814
Italian Canoe Kayak Federation (FICK)	9,244	303	136
Italian Rowing Federation (FIC)	54,375	234	263
Italian Cycling Federation (FCI)	75,543	3,385	642
Italian Timekeepers Federation (FICR)	4,679*		
Italian Federation of Dancesport (FIDS)	105,053	2,071	282
Italian Federation of Hunting and Sporting Weapons (FI-DASC)	6,729	324	112
Italian Gymnastics Federation (FGI)	124,629	1,228	269
Italian Golf Federation (FIG)	90,167	237	95
Italian Handball Federation (FIGH)	33,021	253	149
Italian Hockey Federation (FIH)	5,509	133	152
Italian Roller Sports Federation (FISR)	36,957	937	243
Italian Judo Wrestling Karate and Martial Arts Federation (FIJLKAM)	135,541	3,021	159
Italian Sports Medicine Federation (FMSI)	3,999 **		
Italian Motorcycling Federation (FMI)	128,148	1,994	573
Italian Powerboat Federation (FIM)	3,361	113	21

6 The data also includes the Italian Paralympic Committee (CIP). Source: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018.

7 The registered athlete is the practitioner of a sport who has the right to take part to the competitions organized by the Federation.

8 Source: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (accessed December 2, 2018)

9 Source: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (accessed December 2, 2018)

Italian Swimming Federation (FIN)	163,307	1,407	420
Italian Basketball Federation (FIP)	317,321	3,261	279
Italian Volleyball Federation (FIPAV)	331,843	4,390	581
Italian Federation of Modern Pentathlon (FIPM)	3,642	97	33
Italian Federation of Sport Fishing and Underwater Activities (FIPSAS)	171,157	2,984	1.060
Italian Weightlifting Federation (FIPE)	43,901	633	131
Italian Boxing Federation (FPI)	26,920	871	224
Italian Rugby Federation (FIR)	82,432	802	313
Italian Fencing Federation (FIS)	18,453	337	109
Italian Water Ski and Wakeboarding Federation (FISW)	16,297	127	24
Italian Federation of Equestrian Sports (FISE)	98,576	1,720	227
Italian Ice Sports Federation (FISG)	13,566	268	51
Italian Winter Sports Federation (FISI)	73,541	1,148	812
Italian Squash Federation (FIGS)	4,835	47	77
Italian Taekwondo Federation (FITA)	26,324	564	99
Italian Tennis Federation (FIT)	372,964	3,229	243
Italian Table Tennis Federation (FITET)	14,265	583	411
Italian Archery Federation (FITARCO)	24,835	536	235
Italian Union of Rifle Shooting (UITS)	76,216	265	96
Italian Target Shooting Federation (FITAV)	20,723	395	116
Italian Triathlon Federation (FITRI)	23,307	461	83
Italian Sailing Federation (FIV)	141,672	696	117
Paralympic Italian committee (CIP)	9,922	795	156
<b>TOTAL</b>	<b>4,443,458</b>	<b>58,949</b>	<b>15,953</b>

\* The data refers to the match officials and not to the athletes. \*\* The datum refers to sports doctors and not to athletes.

Source: Own elaboration with data from CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018, p.12. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (accessed December 2, 2018)

While the CONI and the CIP have legal personality under public law, the FSN, according to Legislative Decree n. 242 of 1999, have personalities under private law and, therefore, statutory, technical, organizational and management autonomy. Three FSNs maintain the nature of a public body: Italian Automobile Club (ACI), Italian Union of Rifle Shooting (UITS), Italian Aero Club (AeCI). According to the Statute of the CIP, The FSPs are non-profit private associations as well.

The private autonomy of the FSN/FSPs, however, is placed strongly under the protection of the State through the CONI and the CIP, so that the legal doctrine continues to discuss the substantial nature of public or private of the FSNs, even recognizing a substantial hybrid nature<sup>10</sup>.

Pursuant to the aforementioned decree n.242, 1999, the legal personality of the FSN is conferred only upon recognition by the CONI. According to the statute of the CIP, the legal personality of the FSP is conferred only

10 About the debate on the legal nature of Italian FSN see: F. Luiso, *La giustizia sportiva*, Milano, 1975, pp. 90, 125 e 198 ss.. S. Cassese, *Sulla natura giuridica delle federazioni sportive e sull'applicazione ad esse della disciplina del parastato*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1979, pp. 117 ss.. G. Rossi, *Enti pubblici associativi: aspetti del rapporto fra gruppi sociali e pubblico potere*, Napoli, 1979, p. 120 ss.. A. Clarizia, *La natura giuridica delle federazioni sportive anche alla luce della legge del 23 marzo 1981 n. 91*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1983. M. Sensale, *La legge 23 marzo 1981, n. 91 e la natura giuridica delle federazioni sportive*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1984, pp. 490 ss.. A. Quaranta, *Sulla natura giuridica delle federazioni sportive nazionali*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1986, pp. 174 ss.. R. Frascaroli, voce *Sport*, (Dir. pubbl. e priv.), vol. XLIII, in *Enciclopedia del diritto*, 1990, pp. 513 ss.. L. Trivellato, *Considerazioni sulla natura giuridica delle federazioni sportive*, in *Diritto e società*, 1991, pp. 141 ss.. G. Morbidelli, *Gli Enti dell'ordinamento sportivo*, in *Diritto amministrativo*, 1993, pp. 321 ss.. R. Caprioli, *L'autonomia normativa delle federazioni sportive nazionali nel diritto privato*, Napoli, 1997, pp. 1 ss.. F. Fracchia, voce *Sport*, in *Digesto discipline pubblicistiche*, vol. XIV, Torino, 1999, pp. 470-471. C. ALVISI, *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milano, 2000, pp. 57 ss.. L. Di Nella, *Le federazioni sportive nazionali dopo la riforma*, in *Rivista di diritto sportivo*, 2000, pp. 53 ss.. A. Maltoni, *Il conferimento di potestà pubbliche ai privati*, Giappichelli, Torino, 2005, pp. 215-230. G. Napolitano, voce *Sport*, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, vol. VI, Milano, 2006, pp. 5678-5685. L. Colantuoni, *Diritto sportivo*, Giappichelli, Torino, 2009. F. Pavani, *Le federazioni sportive*, in *Giurisprudenza italiana*, 2010, pp. 1474 ss.. G. Zoppi, *Diritto sportivo*, Roma, 2012. S. Cusurieri, *La natura giuridica delle federazioni sportive, enti pubblici o associazioni di diritto privato?* In *Rivista di Diritto Amministrativo*, n. 3-4, 2015. M. Sanino - F. Verde, *Il diritto sportivo*, IV ed., Cedam, pp. 118 ss..

upon recognition by the CIP. Moreover, the statutes of the FSN/FSPs must include some principles such as that of internal democracy and equal participation to the sport activity and must be compliant with the guidelines provided by the International Olympic Committee, the CONI and/or the CIP.

As regards the 9 FSPs, art. 24 of the statute of the CIP provides the principles that “as well as has ruled by the CONI for the FSNs”, must be included into the statutes of the FSP.

#### 4.2 The guiding principles of the governance of the Italian federations

Article. 20 of the Statute of the CONI states that “The national sports federations are governed by statutory and regulatory provisions in harmony with the national and international sports system and are inspired by the democratic principle and the principle of participation in sport by anyone in conditions of equality and equal opportunities. The national sports federations carry out sports activities and the related promotional activities, in harmony with the decisions and the guidelines of the IOC and the CONI, also in consideration of the public relevance of specific aspects of this activity. Within the framework of sports regulations, to the national sports federations is granted technical, organizational and management autonomy under the supervision of the CONI “.

Likewise, art. 24 of the statute of the CIP provides that “as well as how ruled by the CONI for the FSNs, the FSPs must adopt statutory rules and regulation on the basis of the principles of internal democracy, of free participation to the sports activity for everyone in conditions of equality”. Art. 23 of the same statute provides that the FSPs make their sports activity in compliance with the deliberations and guidelines of the International Paralympic Committee, of the International Paralympic Federations and of the CIP.

The basis bodies of the FSN/FSPs, as defined by their statutes, are the following:

- a) the General Assembly;
- b) the Board of Directors;
- c) the Federal Chairman;
- d) the Board of Presidency (where it exists);
- e) the General Secretary;
- f) the Board of Auditors;

The FSN can also establish further bodies but their statute must provide for the distinction and listing of federal bodies and indicate the separation between the powers of sports management and management of federal justice. It is frequent both in the FSNs and in the FSPs that a Board of Presidency is also present. Alongside these bodies there is always a General Secretary, responsible for the administrative management of the organization. Tasks and modes of designation of each body are summarized in Figure 2.

Figure 2. The bodies of the FSN/FSPs.

	TASKS	MODE OF DESIGNATION
Chairman	Responsibility for technical and sports management	Election
Board of Presidency (where it exists)	Collaborates with the Chairman in the management of the Federation in compliance with the guidelines of the Board of Directors. It can make urgent measures that are in the competence of the Board of Directors and that must be ratified by this latter	Election
Board of Directors	Verifies the correct execution of the technical and sports program, assesses the sports results and watches over the good management performance of the Federation.	Election
General Assembly	Deliberative body that approves the budget, elects the members of the Board of Directors, the Chairman of the Federation and the Chairman of the Board of Auditors	Body composed by the representatives of the associate clubs, athletes and coaches.
General Secretary	Responsibility for Administrative Management	Appointment by the Chairman
Board of Auditors	Verifies and controls that the management of the Federation is carried on in compliance with the law and of the Administration and Accounting Regulations	The Chairman of the Board is elected by the General Assembly. The members are appointed by the CONI or the CIP



The principles underlying the governance of the FSN/FSPs are contained in the statutes of each federation which must necessarily be inspired by the principles indicated by the CONI (art.22 Statute of the CONI) and by the CIP (art. 24 Statute of the CIP).

On September 4, 2018, the CONI approved the document “Adjustment of Basic Principles of the FSN-DSA Statutes”, and the new standards have been in force since September 14, 2018.

The document approved by the CONI provides the following basic principles:

1. Community principle
2. Principle of legality
3. Principle of separation of powers
4. Principle of collective-based internal democracy
5. Principle of internal personal democracy
6. Assembly principle
7. Principle of eligibility for federal offices
8. Principle of forfeiture of federal bodies
9. Principle of territoriality
10. Principle of protection of the collective interests of companies and sports associations
11. Principle of transparency
12. Principle of freedom to provide sports activities
13. Principle of distinction between professional and non-professional activities
14. Principle of sports protection of female athletes in maternity leave
15. Principle of sporting justice
16. Principle of sporting ethics
17. Membership, affiliation and re-enrollment procedure.

Many of these principles give clear governance guidelines to the FSNs and are also included into the statutes of the FSPs.

The federations may also provide for further bodies but the statutes must provide for the distinction and listing of federal bodies and indicate the separation between the powers of sports management and management of federal justice (Principle of separation of powers).

It is specified that “the number of members of the Board of Directors, in which the Chairmen of the Leagues may participate as members of law, is set at ten (in twelve for the Federations that have more than two thousand associate societies and sports associations and in fourteen for Federations that have more than three thousand associate societies and sports associations) plus the Chairman and any member by right due to his/her position in the respective international sports federations. By resolution of the General Assembly, the Federations can establish a lower number. A higher number is allowed, up to a maximum of twenty members, plus the Chairman and any member by right due to his/her position in the respective international sports federations, for the National Sports Federations with more than 7,000 associate clubs and sports associations.”

Furthermore, “The Chairman has the general responsibility for the technical - sporting area of the Federation. It is responsible for the top management, planning and control functions related to the pursuit of competitive results at national and international level and the appointment of the technical directors of the national teams, after consultation with the CONI and after consultation with the Federal Board of Directors. At the beginning of the mandate, the Chairman presents his technical-sporting program and at the end a summary of the activity carried out and the sporting results achieved. The Chairman has the general responsibility for the good performance of the Federation, appoints the Secretary General of the Federation, after consultation with the CONI and after consultation with the Board of Directors. The General Secretary provides for the administrative management of the Federation and is directly responsible for it. The Board of Directors verifies the correct execution of the technical-sporting program, evaluates the achieved sports results, and supervises the good performance of federal management “.

According to the principle of collective-based internal democracy through the exercise of the right to vote, the FSNs' boards are composed of representatives of the sport clubs, athletes and coaches. In addition, according to the principle of internal democracy on a personal basis, which also introduced the gender quotas mentioned in a previous section, in the board of directors there must be a measure of not less than 30 % on the total number of members of athletes and coaches. The breakdown of the aforementioned percentage must be proportional to the representation of both categories within the CONI's National Council. In the absence of the figure of the coach, the percentage of 30% is entirely reserved for athletes.

The Chairman, the Board of Directors, the Chairman of the Board of Auditors, without prejudice to any members of law, must always be elected in the General Assembly, respecting the mandatory quotas. The Regional and Provincial Chairman, the Regional and Provincial Boards, when constituted, must always be electives. The assembly principle provides that by March 15 of the year following the celebration of the Summer Olympic Games the ordinary Elective Assemblies of the FSNs must be held; the Federations participating in the Winter Olympic Games provide for the convening and the carrying out of the Elective Assembly within three months of the closure of the Games.

The Federal Chairman is elected in any case with the absolute majority of the votes expressed by the accredited present members while the outgoing Chairman, to be confirmed, must reach a majority of not less than 55 percent of the votes. All federal offices are held free of charge. The federal statutes can provide compensation in favor of the Federal Chairman and other members of national governing bodies with special duties. The amount of compensation will be determined by the Board of Directors, in accordance with the criteria and parameters established by the National Council of the CONI.

The Board of Auditors, responsible for auditing the federation, is composed of a Chairman, elected by the General Assembly, and two members, appointed by the CONI. The Chairman of the Board of Auditors, in the event of termination of office, will be replaced by the first of the unelected. The members of the Board of Auditors must be invited to all the assemblies and meetings of the federal bodies. The Board of Auditors is the only body mentioned in the section devoted to the principle of transparency that in the document of the CONI is understood only for what concerns accounting communication whereas there is no mention to rules of transparency in the governance mechanisms of the federation<sup>11</sup>.

The principles above mentioned only refer to the FSNs but the statutes of the FSPs include many of them. The statutes of the FSPs do not mention gender quotas whereas it is required the presence in the board of directors of at least 2 athletes and one coach<sup>12</sup>. All the statute of the FSPs state that the general assembly is composed of the representatives of the associate clubs, athletes and coaches, that the Chairman is the legal representative of the federation and is responsible for the technical and sports management whereas the General Secretary, appointed by the Chairman, is responsible for the administrative management. The offices last 4 years and must be renewed within the 15th of March of the year after the Paralympic Games. The modes of designation are the same in use in the FSNs. Who has held the office of Chairman for two consecutive terms, cannot be immediately re-elected to this office, but can be confirmed only with at least 55% of the votes. However, a third consecutive term is allowed, without the need to reach the aforementioned quorum, if one of the two previous mandates lasted less than two years and one day for reasons other than voluntary resignation.

<sup>11</sup> The principle of transparency provides that: 1. The statutes must provide that the budget and the financial statements, to be submitted to the approval of the National Council of the CONI, are drawn up in compliance with the accounting principles. 2. The budget and the financial statements (illustrative schemes and reports) must be published by the FSNs and DSAs, within 15 days from the approval of the CONI, on their websites in a special section readily traceable. In this section the forecast balance sheet for the current year and the financial statements for the last three years must be published. 3. When the FSNs and the DSAs establish companies that are instrumental in the performance of their duties, their financial statements must also be published on the Federal Internet site, using the same methods as those set out in point 2. The financial statements of the companies must be sent to the CONI attached to the budget of the FSNs and DSAs also for the purpose of the approval of the federal budget by the National Council. 4. The Board of Auditors is composed of the Chairman, elected by the General Assembly, and two members, appointed by the C.O.N.I., in any case in compliance with the current legislation. The Chairman of the Board of Auditors, in the event of termination of the office, will be replaced by the first of the non-elected, the members of the College must be invited to all assemblies and meetings of the federal bodies. 5. The Board of Auditors carries out an accounting audit. Starting from the 2016, the audit of the financial statements of the FSNs and of their companies in which they participate, to be carried out by a leading audit firm, is mandatory.

<sup>12</sup> The Italian Sport Federation of people with intellectual and relational disability (FISDIR) represents an exception in requiring only the presence of at least two coaches.

### 4.3. Female participation in the governing bodies of the Italian FSN/FSPs

Although the literature has highlighted the weaknesses of the gender quotas-based mechanism (Terjesen & Sealy, 2016), the recent introduction of the latter will hopefully lead women to achieve a significant presence in FSN governing bodies. This provision, in fact, is going to affect a scenario in which, although women's participation in sport is gradually increasing, women are drastically under-represented in the decision-making bodies of Italian sports institutions, both locally and nationally. Moreover, the governance of the FSPs is usually inspired by the same principles in use in the FSNs. Thus, the mandatory gender quotas in the FSNs should produce positive effects also in the FSPs.

Women's sport in Italy is growing: the presence of women in the various sporting disciplines is increasing and this is accompanied by an increase in the successes achieved by the Italian women athletes at every level. Suffice it to say that the percentage of women participating in the last edition of the Olympic Games, that of Rio 2016, was 42.4% and Italy exceeded the average, with 142 women (47%). When you look at the command posts, however, the data is daunting.

Adriaanse (2018) recommends adopting the three reference indicators of the Sydney Scoreboard to assess female presence in sport governance. Therefore, first of all the FSN/FSPs will be evaluated in terms of the number of women present in the board of directors, the number of women Chairmen and the number of women with the role of federal secretary or general manager<sup>13</sup>.

Table 2. Sydney Scoreboard reference indicators applied to Italian FSN/FSPs.

FSN	Female presence in the Board of Directors (%)	Woman Chairman	Woman Federal Secretary (or General Manager)
Italian Football Federation (FIGC)	20%	No	No
Italian Volleyball Federation (FIPAV)	15.38%	No	No
Italian Basketball Federation (FIP)	7.69%	No	No
Italian Tennis Federation (FIT)	0%	No	No
Italian Federation of Sport Fishing and Underwater Activities (FIPSAS)	7.69%	No	No
Italian Athletics Federation (FIDAL)	36.36%	No	No
Italian Swimming Federation (FIN)	9.09%	No	No
Italian Motorcycling Federation (FMI)	0 %	No	No
Italian Gymnastics Federation (FGI)	18.18%	No	No
Italian Sailing Federation (FIV)	9.09%	No	No
Italian Judo Wrestling Karate and Martial Arts Federation (FIJLKAM)	7.69%	No	No
Italian Federation of Dancesport (FIDS)	9.09%	No	No
Italian Federation of Equestrian Sports (FISE)	18.18%	No	No
Italian Bowls Federation (FIB)	0%	No	No
Italian Taekwondo Federation (FITA)	0%	No	No
Italian Golf Federation (FIG)	9.09%	No	Yes
Italian Rugby Federation (FIR)	9.09%	No	No
Italian Winter Sports Federation (FISI)	9.09%	No	Yes
Italian Cycling Federation (FCI)	18.18%	No	Yes
Italian Badminton Federation (FiBa)	40%	No	No
Italian Union of Rifle Shooting (UITS)	0%	No	No
Italian Rowing Federation (FIC)	9.09%	No	No

<sup>13</sup> The FSN usually have a federal secretary that is responsible for the administrative and economic management of the federation. In rare cases, a general manager, or a deputy general manager as in the case of the Italian Football Federation, and to which the eventual general secretary is subordinate, may appear.

Italian Weightlifting Federation (FIPE)	27.27%	No	No
Italian Archery Federation (FITARCO)	9.09%	No	No
Italian Baseball and Softball Federation (FIBS)	18.18%	No	No
Italian Target Shooting Federation (FITAV)	18.18%	No	No
Italian Fencing Federation (FIS)	10%	No	No
Italian Automobile Club (ACI)	0%	No	No
Italian Handball Federation (FIGH)	9.09%	No	No
Italian Ice Sports Federation (FISG)	20%	No	No
Italian Triathlon Federation (FITRI)	9.09%	No	No
Italian Boxing Federation (FPI)	9.09%	No	No
Italian Table Tennis Federation (FITET)	18.18%	No	No
Italian Squash Federation (FIGS)	0%	No	No
Italian Canoe Kayak Federation (FICK)	9.09%	No	No
Italian Hockey Federation (FIH)	18.18%	No	Yes
Italian Aero Club (AcCi)	0%	No	No
Italian Federation of Hunting and Sporting Weapons (FIDASC)	0%	No	Yes
Italian Water Ski and Wakeboarding Federation (FISW)	9.09%	No	Yes
Italian Federation of Modern Pentathlon (FIPM)	18.18%	No	No
Italian Powerboat Federation (FIM)	0%	No	No
Italian Timekeepers Federation (FICR)	18.18%	No	Yes
Italian Sports Medicine Federation (FMSI)	9.09%	No	No
Italian Roller Sports Federation (FISR)	27.27%	No	No
Italian Federation of Paralympic Swimming (FINP)	28.57%	No	No
Italian Federation of Wheelchair Basketball (FIPIC)	14.29%	No	Yes
Italian Paralympic Federation of partially sighted and blind people (FISPIC)	14.29%	No	No
Italian Sport Federation of people with intellectual and relational disability (FISDIR)	18.18%	No	No
Italian Federation of Paralympic Winter Sports (FISIP)	28.57%	Yes	No
Italian Federation of Paralympic and Experimental Sports (FISPES)	40%	No	Yes
Italian Federation of Wheelchair Hockey (FIWH)	28.57%	No	No
Italian Paralympic Federation of Table Football (FPICB)	14.29%	No	No
Italian Federation of sports for deaf people (FSSI)	22.22%	No	No

Source: Own elaboration with data from the Italian FSN/FSPs websites (accessed December 2, 2018).

The female presence ranges between a maximum of 40% of the FiBa and a minimum of 0%. In 10 FSN (tennis, motorcycling, bowls, taekwondo, shooting, ACI, Aeci, Squash, hunting sporting weapons, motorboating), almost 23% of the total of the FSNs, the share of women in the Board of Directors is currently equal to zero. On average, the

presence of women in the Boards of Directors is almost 14%. The 9 FSPs show a more significant female presence. On average the percentage is almost twice (23,22%) as much of that of the FSNs (12%). Only the Italian Federation of Paralympic Winter Sports (FISIP) has a woman Chairman.

During their past, the FSNs had 707 presidents, but, at the level of leading groups, we find only one woman, Andreina Prestini who was Chairman of the Italian Equestrian Sports Federation (FISE) in 2008-2009. Note that no woman has even ever been Chairman of the CONI. The CONI celebrated the election of its first female territorial representative only on 4 March 2017: her name is Paola Mora and will lead the provincial board of the city of Trento until 2020.

There are only 9 (almost 17%) women General Secretaries. Note that over a century of life, the FSNs had 609 general secretaries and only 26 were women.

For a comprehensive analysis of the Italian case, however, the three indicators of the Sydney Scorecard must be supported by a quarter one that expresses a particular characteristic of the Italian sport's power system. As we have seen, the Board of Directors are made up of representatives of the associate clubs, athletes and coaches. Although all the directors have the same right to vote, in the logic of Italian sporting politics, being in the clubs' quota has a greater weight. This is because athletes usually belong to the sports groups of the Armed Forces or police forces and hardly make divergent choices from the clubs who actually dictate the rules of the game.

It is not by chance that the few female figures present in the power bodies usually belong to the athlete quotas. In the National Council of the CONI, out of 78 members, there are six women, five athletes and one member in the technical quota. In the restrict national council of the CONI, out of 19 members, including the secretary, women are only two of which one in athlete quota. The other one, the athlete Alessandra Sensini, figures as one of the two vice chairmen. the vicar vice-chairman, however, is a man<sup>14</sup>.

The same pattern is present in the federations (see Tables 3). The FIGC Board of Directors is an exception since it was elected at the end of 2018, following the introduction of gender quotas and after a period of extraordinary commissioner. In the Board of the FIN there is only one woman and is in athlete quota. In the Italian Volleyball Federation there are two women directors, one of whom is in athlete quota. Only one female director is on the board of fencing, Valentina Vezzali, elected as an athlete representative. The best positioned FSNs are those related to badminton, athletics, roller sports and weight lifting. The FSP with the best female presence is the Italian Federation of Paralympic and Experimental Sports (FISPES) that has the 40% of overall female presence and the 20% of women neither in athlete nor in coach quota.

**Table 3. Detailed data on female presence in the Board of Directors of the FSN/FSPs.**

FSN/FSP	Number of Directors	Number of women Directors	Number of women Directors in athlete quota	Number of women Directors in coach quota	Female presence in the Board of Directors (%)	Female presence neither in athlete nor in coach quota in the Board of Directors (%)
Italian Football Federation (FIGC)	20	4	1*	1**	20%	10%
Italian Volleyball Federation (FIPAV)	13	2	1	0	15.38%	7.69%
Italian Basketball Federation (FIP)	13	1	1	0	7.69%	0%
Italian Tennis Federation (FIT)	13	0	0	0	0%	0%
Italian Federation of Sport Fishing and Underwater Activities (FIPSAS)	13	1	0	1	7.69%	0%

<sup>14</sup> Data collected on the CONI website [www.coni.it](http://www.coni.it) (accessed December 2, 2018).



Italian Athletics Federation (FIDAL)	11	4	1	1	36.36%	18.18%
Italian Swimming Federation (FIN)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Motorcycling Federation (FMI)	11	0	0	0	0 %	0%
Italian Gymnastics Federation (FGI)	11	2	1	0	18.18%	9.09%
Italian Sailing Federation (FIV)	11	1	0	0	9.09%	9.09%
Italian Judo Wrestling Karate and Martial Arts Federation (FIJLKAM)	13	1	0	1	7.69%	0%
Italian Federation of Dancesport (FIDS)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Federation of Equestrian Sports (FISE)	11	2	0	0	18.18%	18.18%
Italian Bowls Federation (FIB)	11	0	0	0	0%	0%
Italian Taekwondo Federation (FITA)	10	0	0	0	0%	0%
Italian Golf Federation (FIG)	11	1	0	0	9.09%	9.09%
Italian Rugby Federation (FIR)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Winter Sports Federation (FISI)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Cycling Federation (FCI)	11	2	1	0	18.18%	9.09%
Italian Badminton Federation (FiBa)	10	4	1	1	40%	20%
Italian Union of Rifle Shooting (UITS)	1***	0	0	0	0%	0%
Italian Rowing Federation (FIC)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Weightlifting Federation (FIPE)	11	3	1	1	27.27%	9.09%
Italian Archery Federation (FITARCO)	11	1	0	0	9.09%	9.09%
Italian Baseball and Softball Federation (FIBS)	11	2	1	0	18.18%	9.09%
Italian Target Shooting Federation (FITAV)	11	2	1	0	18.18%	9.09%
Italian Fencing Federation (FIS)	10	1	1	0	10%	0%
Italian Automobile Club (ACI)	10	0	0	0	0%	0%
Italian Handball Federation (FIGH)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Ice Sports Federation (FISG)	10	2	1	1	20%	0%
Italian Triathlon Federation (FITRI)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Boxing Federation (FPI)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Table Tennis Federation (FITET)	11	2	2	0	18.18%	0%

Italian Squash Federation (FIGS)	6	0	0	0	0%	0%
Italian Canoe Kayak Federation (FICK)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Hockey Federation (FIH)	11	2	0	1	18.18%	9.09%
Italian Aero Club (AeCi)	1***	0	0	0	0%	0%
Italian Federation of Hunting and Sporting Weapons (FIDASC)	11	0	0	0	0%	0%
Italian Water Ski and Wakeboarding Federation (FISW)	11	1	1	0	9.09%	0%
Italian Federation of Modern Pentathlon (FIPM)	11	2	1	0	18.18%	9.09%
Italian Powerboat Federation (FIM)	11	0	0	0	0%	0%
Italian Timekeepers Federation (FICR)	11	2	0****	0****	18.18%	18.18%
Italian Sports Medicine Federation (FMSI)	11	1	0****	0****	9.09%	9.09%
Italian Roller Sports Federation (FISR)	11	3	1	0	27.27%	18.18%
Italian Federation of Paralympic Swimming (FINP)	7	2	1	1	28.57%	0%
Italian Federation of Wheelchair Basketball (FIPIC)	7	1	1	0	14.29%	0%
Italian Paralympic Federation of partially sighted and blind people (FISPIC)	7	1	1	0	14.29%	0%
Italian Sport Federation of people with intellectual and relational disability (FISDIR)	11	2	0	1	18.18%	9.09%
Italian Federation of Paralympic Winter Sports (FISIP)	7	2	1	0	28.57%	9.09%
Italian Federation of Paralympic and Experimental Sports (FISPES)	5	2	1	0	40%	20%
Italian Federation of Wheelchair Hockey (FIWH)	7	2	0	1	28.57%	14.28%
Italian Paralympic Federation of Table Football (FPICB)	7	1	Not available	Not available	14.29%	Not available
Italian Federation of sports for deaf people (FSSI)	9	2	1	0	22.22%	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>73</b>	<b>32*****</b>	<b>11*****</b>	<b>13.52%</b>	<b>5.56%*****</b>

\* This is a director elected in the quota of the Italian Association of Footballers.

\*\* This is a director elected in the quota of the Italian Association of Football Coaches.

\*\*\* Federation subject to extraordinary commissioner.

\*\*\*\* The concept of athlete quota and coach quota is not applicable to the nature of this FSN.

\*\*\*\*\* One missing value.

Source: Own elaboration with data from the FSN/FSPs' websites (accessed December 2, 2018)

The FSPs' contribute increases the average values of the whole population as shown by Tables 4,5,6,7.

**Table 4. Women in the Boards of Directors of the FSNs: descriptive statistics.**

Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	1	1	1,1	0	4

**Table 5. Women in the Boards of Directors of the FSNs neither in athlete quota nor in coach quota: descriptive statistics.**

Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
0,5	0	0	0,7	0	2

**Table 6. Women in the Boards of Directors of the FSPs: descriptive statistics.**

Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1,67	2	2	0,5	1	2

**Table 7. Women in the Boards of Directors of the FPss neither in athlete quota nor in coach quota: descriptive statistics.**

Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
0,63	1	1	0,52	0	1

Finally, consider that 7 FSNs (basketball, athletics, golf, cycling, badminton, weight training, shooting) and 2 FSPs (wheelchair basketball and paralympic and experimental sports) have a female vice Chairman. However, it is interesting to note that, among the FSNs, only in three of them (cycling, badminton, shooting) the woman has full powers as vicarious vice chairman, while in all the other cases it is flanked by a man who has the power of vicarious vice-chairman.

## 5. Conclusive remarks

This chapter examined the issue of gender equality in the governing bodies of Italian sport, starting from the analysis of the Italian regulatory system, gender dynamics in Italian sport and finally measuring the female presence at the top of the FSN/FSPs.

In Italy, in recent years, the presence of women in sports has grown. In 2017, the share of women registered athletes reached its all-time high: 28.2% against 71.8% of male registered athletes. The interest in sports by women athletes is constantly increasing, as shown by the trend of the last five years: one percentage point more than in 2016, 4 percentage points more than the 24% estimated in 2013<sup>15</sup>.

Also with regards to the sporting successes, the Italian women athletes conquer medals and give prestige to the country. 2018 has been an amazing year for women in Italian sport. Think of the gold in the 3x3 World Basketball Championships in Manila, the triumph of Flavia Severin as the new European boxing champion in the +81 kg category, the Azzurre at the World Cup, the successes during the PyeongChang Winter Games, the conquest by Federica Pellegrini of her fiftieth international medal in swimming.

When it comes, however, to win the seats at the top of Italian sport, women are disadvantaged with only 14% of directors and 13% of female federal secretaries in the FSN. This double speed is found not only in Italy but it is also highlighted in all the international studies on the issue of gender equality in the governance of sport (Henry & Robinson, 2010; Adriaanse & Schofield, 2014). Moreover, the Italian female athletes are discriminated on the economic level and are not recognized as professionals in the sport activity.

In Italy, this double speed is not only found between sports successes and positions of power in sport but also

<sup>15</sup> Source: CONI Servizi, I numeri dello sport 2017, December 2018.. <https://www.CONI.it/it/CONI/i-numeri-dello-sport.html> (accessed December 2, 2018).

between the latter and positions of power in all other areas of public life in the country. According to the Gender Equality Index (Eige, 2017), Italy is 13th out of the 28 countries of the European Union as regards the presence of women in positions of power in the overall political, economic and social life of the country while it is twenty-third in terms of presence female in positions of power in the sports sector only. This means that Italian sport has not kept pace with other sectors of public life in the country in terms of gender equality as it is also confirmed by the late introduction of gender quotas in FSN Boards of Directors.

It should also be noted that, where present, in FSN/FSPs' Board of Directors the women rarely reach a "critical mass" that can significantly affect the FSN decisions. The concept of critical mass was introduced by Kanter (1977) in the literature on gender diversity on company boards. Subsequent studies have then quantified the concept by highlighting that one or two women run the risk of being identified only as a symbol of female participation rather than as individuals per se while with the presence of three or more women it is reached that critical mass that allows women to have a significant impact on that decision-making body and on that organization (Konrad, Kramer & Erkut, 2008; Torchia, Calabrò & Huse, 2011). Only 4 out of 53 Federations (7.5%) have a number of women equal or above 3 in their Boards of Directors.

The recent introduction of gender quotas in the Italian federal boards will increase the number of women in the latter as it has already happened in other fields where they were more promptly introduced. Before the introduction of mandatory quotas on the boards of companies listed on the stock exchange in 2011, and in companies belonging to the public administration in 2013, in Italy the percentage of women in managerial positions was terribly low in both the public and private sectors. Subsequently, the situation has improved considerably, so much so that it is precisely in the organizations affected by the introduction of gender quotas that Italy has seen the greatest advancement of the female position and that, as noted by the 2017 Gender Equality Index (Eige, 2017), record the greatest progress among the member countries of the European Union.

It is also necessary to be aware, however, that gender quotas are only the first step of a path that is expected to be long. The quotas increase the numerical presence of women in federal boards of directors, but they do not guarantee equal participation by women and men in the exercise of power in strategic decisions and in the allocation of resources (Konrad, Kramer & Erkut, 2008). The consistent presence of women in athlete quota in the Italian federal boards of directors, only formally equivalent to the members in club quota, shows that women are required greater tenacity and competence than men to assert themselves. Much more needs to be done to make gender equality a real value for the organization, to create a true team spirit between men and women and to ensure that women win more important roles within the Italian federal Boards of Directors.

## 6. References

- Adriaanse, J. A. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of participation. *Journal of Business Ethics*, 137 (1), 149–160.
- Adriaanse, J. A. (2018). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index Europe in world perspective: the Sydney Scoreboard Global Index for women in sport leadership, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51 (5), 547–566.
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 28, 485-497.
- Alvisi C. (2000) *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milan.
- Canella M., Giuntini S., Granata I. (2019). *Donna e sport*, FrancoAngeli, Milan.
- Caprioli R. (1997). *L'autonomia normativa delle federazioni sportive nazionali nel diritto privato*, Naples.
- Cassese S. (1979). Sulla natura giuridica delle federazioni sportive e sull'applicazione ad esse della disciplina del parastato, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Cinquepalmi M. (2016). *Dispari. Storie di sport, media e discriminazioni di genere*, Informant, 2016.
- Claringbould, I., & Van Liere M. (2019). The Netherlands: transformation but still a great deal to be done, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a 'normal' woman: Selection processes for board membership. *Sex Roles*, 56 (7–8),
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58 (1–2), 81–92.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26 (5), 404–416.
- Clarizia A. (1983). La natura giuridica delle federazioni sportive anche alla luce della legge del 23 marzo 1981 n. 91, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Colantuoni L. (2009). *Diritto sportivo*, Giappichelli, Turin.
- CONI Servizi (2018). *I numeri dello sport 2017*, December.
- Custureri S. (2015). La natura giuridica delle federazioni sportive, enti pubblici o associazioni di diritto privato? In *Rivista di Diritto Amministrativo*, n. 3-4.
- Di Nella L. (2000). Le federazioni sportive nazionali dopo la riforma, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Eige, *Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015 – Report*, <https://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-measuring-gender-equality-european-union-2005-2015-report>.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Fasting K. & Sisjord M., (2019). Norway: gender, governance and the impact of quota regulations in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Fink, J. S. (2016). Hiding in plain sight: The embedded nature of sexism in sport. *Journal of Sport Management*, 30 (1), 1–7.



- Fracchia F. (1999), item Sport, in *Digesto discipline pubblicistiche*, vol. XIV, Turin.
- Frascaroli R. (1990). item Sport, (Dir. pubbl. e priv.), vol. XLIII, in *Enciclopedia del diritto*.
- Hartmann-Tews I. (2019). A long way to gender equity and equality in sport governance, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Hedenborg S., & Norberg J.R. (2019). Sweden: a gender perspective on sport governance, in Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A., *Gender Diversity in European Sport Governance* (Routledge Research in Sport, Culture and Society) Taylor and Francis.
- Henry, I., & Robinson, L. (2010). *Gender equity and leadership in Olympic bodies*. Loughborough, UK: Centre for Olympic Studies and Research, Loughborough University and International Olympic Committee.
- Hovden, J. (2000). 'Heavyweight' men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA: Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8, 17–32.
- Hovden, J. (2006). The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations. *Nordic Journal of Women's Studies*, 14 (1), 41–53.
- Hovden, J. (2010). Female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy*, 2 (2), 189–203.
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport: The case of Norway. *Sport in Society*, 15 (3), 287–301.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Konrad, A.M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37, 145–164. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.02.005
- Luiso F. (1975). *La giustizia sportiva*, Milan.
- Maltoni A. (2005). *Il conferimento di potestà pubbliche ai privati*, Giappichelli, Turin.
- Morbidelli G. (1993). Gli Enti dell'ordinamento sportivo, in *Diritto amministrativo*.
- Napolitano G. (2006). item Sport, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, vol. VI, Milan.
- Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., & Habermann, U. (2010). Gender relations in Scandinavian sport organizations: A comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden. *Sport in Society*, 13 (4), 657–675.
- Pavani F. (2010). Le federazioni sportive, in *Giurisprudenza italiana*.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9 (4), 229–243.
- Quaranta A. (1986). Sulla natura giuridica delle federazioni sportive nazionali, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Rossi G. (1979). Enti pubblici associativi: aspetti del rapporto fra gruppi sociali e pubblico potere, Naples.
- Sanino M. - Verde F. (2002), *Il diritto sportivo*, IV ed., Cedam.
- Sensale M. (1984). La legge 23 marzo 1981, n. 91 e la natura giuridica delle federazioni sportive, in *Rivista di diritto sportivo*.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9 (3), 505–519.
- Terjesen, S., Sealy R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23–65.
- Theberge, N. (1984). Some evidence on the existence of a sexual double standard in mobility to leadership positions in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 19 (2), 185–197.
- Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299–317. doi:10.1007/s10551-011-0815-z
- Trivellato L. (1991). Considerazioni sulla natura giuridica delle federazioni sportive, in *Diritto e società*.
- Zoppi G. (2012). *Diritto sportivo*, Rome.

## Legislation

Constitution of the Italian Republic

Law n.91 of 23 May 1981

Legislative Decree n. 242 of 1999 “Reorganization of the Italian National Olympic Committee”.

Code of equal opportunities for men and women (Legislative Decree No. 198 of 2006)

Law n. 120 of 12 July 2011

CONI, Code of Sport Behavior Deliberated by the National Council in the meeting of 30 October 2012.

Presidential Decree n. 251 of 30 November 2012

Legislative Decree n. 254 of 30 December 2016

Law n. 8 11 January 2018.

Law n. 205 of 27 December 2017 - Budget Law 2018.

Decree of the President of the Council of Ministers 28 February 2018 - Allocation of the resources of the Single Fund to support the strengthening of the Italian sports movement.

Self-regulation code of Italian listed companies. Modified in July 2018. <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm>

Statute of the CONI, modified by the National Council on August 1, 2018 with resolution no. 1611 Approved with DCPM of 24 October 2018.

CONI, Fundamental principles of the statutes of the national sports federations, of the associated sports disciplines, Approved with resolution of the National Council n. 1613 of September 4, 2018 Presidential Decree Council of Ministers UPS of September 14, 2018.

Statute of the CIP, adopted by the specially appointed commissioner with the Decree of 26 June 2017.

# 2

chapter

## **Gender and corporate boards in Sport: a short description of the Portugal case**

Emília Fernandes

University of Minho, Portugal

## I. Introduction

In this chapter, we attempt to give a general overview of women's representation in the leadership and decision making positions of Portuguese sport organizations. However, in order for us to understand the processes of gender discrimination that tend to persist in the sport power positions, we consider to be of most importance to give an historical account of the complex and often invisible relation between gender and sport in the Portuguese society. As in other national contexts (Burton, 2015; Fink, 2015; Tuyckom et al., 2010), the situation of women in Sport in Portugal is characterised by their absence, invisibility or/and, when their presence is acknowledged, the devaluation of their merits and achievements when compared to their male colleagues. This invisibility is somehow enhanced by the scarce investment of Portuguese research in the study of women in sport. In a Vaquinhas's article (2009), where the author discloses the research lines of the historical studies about women in Portugal, there is only a paragraph dedicated to women participation in sport. In fact, sport in general tends to deserve few enthusiasm from Portuguese investigation (Pimenta, 2011), being most of the studies focused on football, the hegemonic sport activity exercised in Portugal.

Resorting to the relatively few national literature about gender and sport (e.g. Cruz and Botelho, 2001; Hasse, 1999, 2001; Pimentel, 1998, 2000; Silva and Carvalho, 2001; Vaquinhas, 1999), we draw a brief history of how women were introduced to sport in Portugal and how State and Education institutions domesticated and constrained the female body using the sport exercise as an effective tool to such purpose.

Such historical approach permits to perceive the nowadays situation of women participation in sport in its different dimensions: coaching, sport refereeing and governing. Although there has been an increase in women's interest and involvement in sport, such is far from reflecting a genuine gender parity, namely in what concerns the sharing of power in the corporate boards of sport organizations. Assuming that corporate governance is the privileged place to influence a change towards greater diversity in sport, it seems to us pertinent to explore and (re)think women's representation in such a powerful place. This chapter is a first and timid step to take on hands such task.

## 2. A short history of gender and sport

It is during 19 century and the beginning of 20 century, that the attempt to delineated sport as a national instrument to discipline and fortify Portuguese race and prepare young males to the war is shaped. It is with that purpose that many sport groups/societies are created (Vaquinhas, 1999), which led to the establishment of several sport clubs associated with different activities (e.g. gymnastics, sailing, football, or cycling). And it is precisely in 1920 that the first official regulations to Physical Education were drawn leaving space to the introduction of sport in the Portuguese schools (Silva and Carvalho, 2001). However, the access to physical education in schools or the sport association movements never implicated all country, social classes and both genders. Most of the sport activities remained elitist (Vaquinhas, 1992) and predominately male (Silva and Carvalho, 2001), only accessible in some Portuguese locations, males, and to the most rich social classes (Hasse, 1999, 2001; Vaquinhas, 1992). Moreover, if the intention of some political groups were to spread a culture of a health body to serve the nations postulated by the eugenic ideologies, there was also a great opposition from some influential groups, as it was the case of the Catholic Church, that perceived the investment in sport as a form of body cult, understood as a futile and profane behaviour (Vaquinhas, 1992; Pimentel, 2000; Silva and Carvalho, 2001). Additionally, the country did not have economic conditions to fulfil such intention: the lack of qualified sport teachers and physical structures and equipments to the exercise the sport practice were also two important barriers, difficult to overcome by an economic poor country (Pimentel, 2000; Silva and Carvalho, 2001).

As already pointed out, the introduction of women into sports has been poorly investigated. In historical terms, there are some insights about women's participation in cycle tourism at the end of 19 century and the beginning of 20 century, usually relatives of male cyclers (Santos, 2011). However, it is Pimentel (1999, 2000) who gives us some important insights about women participation in sport in her research about the Portuguese Feminine Youth (PFY), a feminine organization created during the Portuguese dictatorship regime-New State, (1933-1974). It is through the PFY that sport is introduced in the life of several young girls from the Portuguese bourgeois families, especially of

the urban areas. In this sense, young girls that attend to the feminine colleges in the major cities (e.g. Lisbon, Oporto, Coimbra) were the ones to have the opportunity to practise sport (Pimentel, 1999, 2000).

However, the sport exercised by young girls had several restrictions (Hasse, 2001; Pimentel, 2000). From the point of view of the leaders of youth movements (FPY and the Portuguese Youth, which included only males), such practice should preserve the decency and Christian morality of the young girls, evited a masculine and militarized embodiment, and the body cult. One important aim to allow women to practise sport was the concern of the State with the high level of child mortality and the need to promote the health of the future mothers (Hasse, 2001; Pimentel, 1998). It was then the argument sustained on the need to guaranty the future mothers' good physical preparation, and to fight against the high level of children mortality, that persuaded the leaders of the dictatorship regime to accept the practise of sport by women (Pimentel, 1998, 2000). However, it was forbidden any sport perceived as jeopardizing the feminine ideal of the New State, anchored on the docility and obedience of women to the male authorities figures (State, father and husband) and the sacrifice to family (Hasse, 2001; Pimentel, 2000, 2011). The militarization of the female collective or the participation of girls and women in sport competitions were as well forbidden, once they were understood as changing the feminine bodies and to be detrimental to the "natural" feminine modesty (Hasse, 2001; Pimentel, 1998). Therefore, it is the FPY that turned possible to young bourgeoisie Portuguese girls to exercise sport and have access to some elitist activities that otherwise they wouldn't have (Pimentel, 1998). In 1938, the FPY founded the course of physical education, the first of this type until the creation of the National Institute of Physical Education (Pimentel, 1998). Following this, in 1940 were formal approved several sport activities that girls and women would be allowed to exercise besides sports considered as feminine (e.g. Gymnastics, Equestrian). These new sport activities were Volleyball, Basketball, Swimming, Rowing, Sailing, Riding, Skiing and Tennis. Years later, it was also approved the practice of Handball, Badminton, Rhythmic dance, and Camping. These sports should yet be practised with moderation by the girls, avoiding any athletic temptation, as recommended by the state authorities (Pimentel, 2000).

Later on second part of 20 century and before the instauration of a democratic regime, the FPY lost its power on society and the physics activities were introduced in a more persistent way in the public school (Silva and Carvalho, 2001). However, the operationalization of such political measure only was fully applied in all country after the implementation of democracy in 1974. It is with the democracy conquest that Portuguese society initiates their path to gender equality being the drawn of new laws and codes one of the first steps toward that direction. In the next section, it will be presented the evolution of law and codes to promote gender equality in sport.

### 3. Codes and laws for gender equality after the establishment of Democracy (1974)

With the new political regime, a new Portuguese Constitution was approved in two of April of 1976. In the light of the national Constitution "[a]ll citizens have the right to the same social dignity and are equal before the law" (article 13, number 1), and "[n]o-one may be discriminate against, privileged, deprived of any right or exempted from any duty on the bases of ancestry, sex, race, language, territory of origin, religion, political or ideological conviction, level of education, economic situation, social condition or sexual orientation" (article 13, number 2). Regarding sport exercise, the Portuguese Constitution specifies that "[a]ll [citizens] have the right to the physical exercise culture and to sport" (article 79, number 1). It is then State responsibility "in cooperation with the schools and sport associations and communities, promote, stimulate, guide and support the exercise and dissemination of the physical exercise culture and sport as well as prevent violence in sport" (article 79, number 2).

During the democracy and after Portugal joined European Union in 1985, several governments and sport institutions were responsible for operationalizing the several plans of gender equality in the contexts of physical education and sport (Cruz, 2009). However, it is only in 2007 that the basic law of Physical Activity and Sport (Law number 5/2007) clarifies that it is a State' mission to "adopt measures aiming to prevent and punish unsporting manifestations, namely violence, doping, corruption, racism, xenophobia and any other form of discrimination" (Article 3, number 2). Portugal also adhered to Brighton Declaration of Women and Sports created in 1994, which aimed to overcome the gender discrimination in sport and to encourage the increase of women in all levels, roles and arenas of competence in sport context. However, as stated by Carvalho and Cruz (2007), most of the recommendations made



by the International Olympic Committee based on the Brighton Declaration of Women and Sports were not applied in the national sport organizations.

The same negative evaluation is made by Cruz in 2009, concerning the operationalization of the plans of gender equality in sport. For this author there was a lack of consistency and adjustment concerning the aims and the measures defined by the plans of gender equality to sport. The several plans already applied in Portugal resulted from an initiative launched by the European Union to its member-states. The first plan was approved in 1997 (I National Plan to Gender Equality) and the last one in 2013<sup>1</sup> (V National Plan to Gender Equality, Citizenship, and Non-discrimination 2014-2017<sup>2</sup>). The V Plan was approved on 31 of December in the Resolution of the Council of Ministers number 103/2013 of 31 of December. The National Institute of Sport and Youth (IPDJ, 2016) was the government entity that becomes responsible to apply the V plan of gender equality to sport. However, the commitment that was assumed had only a specific measure associated to sport: a) to promote a balanced and non-discriminatory participation of women and men in the modalities traditionally associate to one of the gender (point 30 of Resolution of the Council of Ministers number 103/2013). In what concerns the human resources management in the sport organizations, there was also presented the wish to support family and work conciliation, the need to develop gender awareness among workers, and to adopt an inclusive and non-discriminatory language and communication in the sport organizations (IPJD, 2016). The remaining aims were focused essentially on youth and on the gender awareness of this social group (Resolution of the Council of Ministers nº103/2013; IPJD, 2016). However, there is no specific reference to gender and sport corporate governance. More recently has been launched the gender equality in sport-Strategic plan 2015-2020, led by Portugal Olympic Committee (COP) (Jacinto et al., 2015).

Some women sport associations were also created to foster gender awareness in sport and the implantation of equality measures in several sports: Women and Sport Commission<sup>3</sup> (Comissão Mulheres e Desporto); and Portuguese Association of Women and Sport (Associação Portuguesa Mulheres e Desporto), specially focused on women's participation in football<sup>4</sup>. Few public events were also carried out to call the attention to women in sport as it was the National Conference Sport in the Feminine – Women and Sport in the 19 and 20 century (Desporto no Feminino - As Mulheres e o Desporto nos Séculos XIX e XX)<sup>5</sup> and the third international Congress on Women and Sport about the gender equality in education and public policies, this last one organized by the Portuguese Association of Women and Sport.

This timid, and in certain moments, inconstant steps to gender equality (Cruz, 2009) have not produce a high disruption on the hegemonic masculinity that still pervades in this public arena of the human and social life (European Commission, 2018; Jaeger et al., 2010; Reis and Correia, 2013; Silva and Barata, 2016; Talbot, 2001). The short description about how sport was introduced in Portuguese society and in particular in the lives of women show how the masculine norm in sport has historical, cultural and political roots and how the practice of sport by women was always constrained by gender restrictions conveyed by governments, education and society in general. Women and the feminine is a deviation from the ideal masculine body in sport (Reis and Correia, 2013; Silva et al., 2004). And if there are some sport modalities considered as feminine this is an effect of the social construction of such activities as adjusted to the “delicate” female body (Carvalho and Cruz, 2007; Jacinto et al., 2015; Pimentel, 2000; Silva and Barata, 2016). This gender regime that favours male and masculinity may be complicated if we consider that the ideal of masculinity in sport is also heteronormative, which brings forms of discrimination that also affects men and their bodies when not conform to such ideal (Aitchison, 2007; Connell, 2005). Recent research has given account how the masculine norm and gender divisions in Portuguese sport continue to reproduce inequality. In a study among Portuguese male and female young students, it was confirmed how gender stereotypes constrained the understanding of different sport activities (Silva et al., 2004). In that sense, the male students tended to consider the ballet, Gymnastics and Aerobic as exclusively feminine and boxing and football as exclusively masculine. The explanations to such gender division made by both female and male students were directly related to the inadequacy of the feminine body or masculine body to the sport activity, or the risk of being marginalized as sexually deviated from the heteronormativity, if practising a sport not socially adequate to their gender. However, girls also have shown or showed interest by

1 In the website of Portuguese Institution of Sport and Youth, there is already a link to the new plan of gender equality. However, at the moment we write this chapter, such document was not available (26 of January, 2019).

2 [https://www.ipdj.pt/docs/Plano\\_Igualdade\\_Genero\\_IPDJ.pdf](https://www.ipdj.pt/docs/Plano_Igualdade_Genero_IPDJ.pdf) (consulted on 8 of December, 2018).

3 <http://comiteolimpicoportugal.pt/comissao-mulheres-e-desporto/> (consulted date...)

4 <https://www.facebook.com/jogodasraparigas/> (consulted date...)

5 Organized by the Faculty of Social and Human Sciences/Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) of Nova University in, Lisbon during 2013, in 20 e 21 of June.

football in the young ages. Nevertheless, when they entered in the adolescence phase, playing football tend to become impossible due to the perceived opposition between femininity and such sport activity (Seabra et al., 2007). On their turn, Silva and Barata (2016) confirmed that gymnastics continues to be perceived as an exclusive feminine sport. Tuyckom et al. (2010) concluded that the Portuguese national culture tends to reinforce the gender regime that prevails in sport compared to the Scandinavian countries. In fact, when we focused on the recent and few data available about gender and sport, it is evident that the masculine norm prevails in almost all sports. In the next section, we will explore some of these data.

## 4. The current context of sport and gender: some figures

Overall and in the last years, we have assisted to a growing interest in sports. In the following pages, we will compare the results of women's sport participation for the following years: 2013, 2016 and 2017. The reasons to consider these three time' periods are the following ones: a) the 2013 is the first year where data is decomposed by gender. Moreover, this is the year before the application of the V plan for gender equality in sport; b) the 2016 and 2017 are the last years considered by the V plan. Even if we acknowledge that the social and political transformation to gender equality is a slow process with many setbacks, it would be interesting to perceive if in the two last years of the V plan implementation we already assisted to some changes towards equality; c) and finally, the 2017 year, is the last year with available data in the Portuguese Institute of Youth and Sport's database.

The database used to make this comparative analysis is available on the webpage of the Portuguese Institute of Sport and Youth<sup>6</sup>. The data comprise statistical information about sport athletes, coaches and training functions, refereeing roles and governing positions in the 59 Portuguese sport federations<sup>7</sup>. In the next table we present the comparative results regarding the women's participation in sport as athletes considering the three years.

### 4.1. Women sport athletes

Table 1 presents how women participation in sport change over the three years and the gender of different sport activities in those years.

<sup>6</sup> <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103> (consulted on 20 of December of 2018).

<sup>7</sup> <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=54> (consulted on 20 of December of 2018)

**Table 1: Women's participation in sport as athletes**

Sport actors	Years	% women	Feminized sports (% of women athletes)	Sport with a feminization between 39% and 50%	Highly masculinized sports (% of women less than 7)
Sport athletes	2013	25.4 (total: 523995)	Gymnastics (81.84), Volleyball (53.84%), Equestrian (57.57%), Sport dance(54.93)	Swimming (41.94), Skating (41.27), Taekwondo (44.52), Basketball (40.78), Modern Pentathlon (46.35), Corfebol (44.66), Badminton (40.18).	No women: Deep-sea fishing.  Football (3.75), Cycling (6.34) Sport shooting (6.62), Sport shooting with hunting guns (3.26), Rugby (6.75), Free flight (4.6), Sport Fishing (4.05), Motorcycling (1.76%), Pigeon fancier (2.66), Pool table (4.23), Motorsport (4.38), Aeromodelling (0.21).
	2016	28.55 (total: 590068)	Gymnastics (85.61%), Equestrian (60.19%), Swimming (53.11%), Volleyball (54.98%). Cordebol (54.78%); Sport dance (59.89%).	Handball (40.37%), Basketball (40.22%), Camping and Mountaineering (43.23%), Skating (48.92%). Hockey (39.77%), Modern Pentathlon (43.05%), badminton (39.29%).	Cycling (6.24%), Football (4.30%), Pigeon fancier (2.87), Motorsport (5.89%), Aeronautics (2. 25%), Motorcycling (8.95%), Sport Fishing (3.04), Deep-sea fishing. (4.43%), Pool table (4.17) Sport shooting with hunting guns (3.96%), Free flight (5.26%).
	2017	29.69 (total: 624001)	Volleyball (55.11) Skating (53.73) Swimming (5.38) Gymnastics (8.82) Equestrian (59.81) Sport dance(62.92)	Handball (39.50) Chinese martial arts(38.53) Athletics (41.12) Badminton (38.89) Basketball (40.75) Camping and Mountaineering (43.45), Cordebol (48.77).	Free flight (5.07) Sport shooting with hunting guns (4.19) Sport Fishing (3.28) Motorcycling (4.91) Football (4.74) Pigeon fancier (3.00) Cycling (6.01), Pool table (3.82), Aeronautics (2.16), Aeromodelling (0.69)

Overall, Portugal continues to be one of the European countries (along with Bulgaria and Greece) where the proportion of people who are least likely to exercise or play sport regularly or with some regularity or never exercise or play sport is very high (68%) compared to other member-states from the European Union (European Commission, 2018c). Regarding women's participation, the percentage of 29.69 continues below the European average: 36% of women are likely to exercise or play sport compared with 44% of men (European Commission, 2018c).

Unsurprising, the sport activities that persist as feminized are those that women were allowed to practise to maintain healthy their "reproductive" body (Hasse, 2001; Pimentel, 2000), and/or that are social and culturally linked to a certain femininity where delicatessen and elegance are usually associated to the athlete embodiment in the sport performance (Aitchison, 2007). However, we also assist a (relative) feminization of new sports (e.g. Corfebol<sup>8</sup>, Chinese Martial Arts, Modern Pentathlon) and of sport activities usually associated to the masculine and to an aggressive competition (e.g. Hockey). Despite the apparent gendered change of those sport activities, such change tends not to persist along the three years and most of these activities did not maintain its (relative) feminized tendency.

In the set of sport activities highly masculinized, we observe a higher number of sport activities, which includes two of the most followed and valued national sports: Football and Cycling. The remaining activities can be categorized as motorized sports (e.g. Aeronautics, Motorcycling), militarized (e.g. Sport shooting), and adventure and

<sup>8</sup> Corfebol is a sport game where teams are equal constitute by females and males. This sport rule turned compulsory gender equality in the game.

leisure sports (e.g. Sport fishing, Pool table). These sports that tend to maintain their masculinity nature through the three years. As such, if there is some change towards equality, this movement has been too much slow and timid, since the gender division tends to persist in the different sport activities. Future work is needed to better understand the processes of alterity and reproduction in what concerns the participation of women in sport, namely, why and how the gender division tend to persist in what concerns the traditional feminine or masculine sport activities, and why the processes of relative feminization (in new and traditionally male sports) tend not to be sustainable throughout time.

#### 4.2. Women's representation in coaching and training positions

In general and concerning the sport coaching and training positions, we assist to a reduction of the women percentage as coaches and trainers compared to their participation in sport as athletes. Moreover, there is also a decrease of women occupying the coaching and training positions over the three years as it is possible to see in table 2.

Table 2: Women's representation in coaching and training positions

Sport actors	Years	% of women	Feminized sports (% of women superior to 50)	Sport with a feminization between 30% and 50%	Highly Masculinized sports (% of women less than 7)
Sport coaches and trainers	2013	16.03	Gymnastics (63.75)	Athletics (46.23), Corfebol (40), Sport dance (45.28), Modern Pentathlon (33.00).	No women: Skydiving, Aeromodelling, Pigeon fancier, game of checkers, Winter sports. Football (1.63) Cycling (6.1), Golf (5.64), Kickboxing (5.81), Sport Fishing (1.52), Surf (4.12), Tennis (6.87), Sport shooting (3.94), Free flight (2.33)
	2016	12.97	Gymnastics (63.9%)	Sport dance (47.7), Skating (36.3).	No women: Aeromodelling, Game of Checkers, Aeronautics, Powerboating. Cycling (5.7%), Rugby (7.3%), Amateur fights (4), Sport Fishing (0.7%), Sport shooting (0.7%), Chess (3.7%), University Sport (6.5), Kickboxing (6.1), Sport Fishing (0.7), Rowing (6.7), sport shooting (3.7), chess (5.79).
	2017	12.65	Gymnastics (65%)	Corfebol (46.43) Sport dance (41.10), Modern Pentathlon (29.85).	No women: Aeromodelling, game of checkers, Powerboating, Skydiving. Aeronautics (3.7), Cycling (7.12), football (2.53), golf (6.06), kickboxing (5.64), amateur fights (3.57), Sport Fishing (2.74), rowing (4.76), rugby (7.62), surf (6.02), tennis de mesa (6.69), sport shooting (3.82), sport shooting with hunting guns (4.17), chess (5.79).

Gymnastics is the only feminized sport activity. Activities with a percentage of coaching feminization between 30% and 50% are also very few. Other activities with a high female participation as athletes do not reach the percentage of 30% when the focus change to women in training and coaching positions (e.g. 2017: Swimming, 23.4%; Volleyball 25.33%). It seems to be difficult for women to enter in those positions. Following previous research (Fountain and Kamphoff, 2016), it is critical to explore the reasons why women are low represented as sport coaches and trainers. Power and leadership always resorted to masculinity (Connell, 2005) and the position of coach is often constructed through such meanings (Fountain and Kamphoff, 2016).

The number of highly masculinized activities in what concerns coaching and training increased compared with

the number of masculinized sports in terms of exercise, including now sport activities as rugby, surf, rowing, and tennis. Among these sports, we can find football the most recognized and well paid sport in Portugal. Surprisingly Football had around 11% of women coaches in 2016, percentage not sustainable in 2017 (2.74%). Exploring the reasons to the asymmetrical levels of women representation in coaching and training is one important research task that must be done.

#### 4.3. Women's representation in sport refereeing

When we focused on the sport refereeing, it is evident the increase in women participation over these three years as sport referees, especially between 2013 and 2016. However, the gender division continues to be very salient if we take into account the different sport activities as it can be seen in table 3.

**Table 3: Participation of women as Sport referees**

Sport actors	Years	% women	Feminized sports (% of women)	Sports with a feminization between 30% and 50%	Highly Masculinized sports (% of women less than 7)
Sport referees	2013	18.92	Physically Disabled Sports (53.10), Gymnastics (67.63), Swimming (51.25), Skating (56.40).	Athletics (35.98), Basketball (38.10), Canoeing (40.74), Corfebol (42.11), Sport dance (42.31), Hockey (31.58), Triathlon (50), Volleyball (37.5)	No women: Aeromodelling, Pool table, Game of checkers, Equestrian, Amateur fights, Sport Fishing, Petanca (traditional sport), Archery. Sailing (4.48), Pigeon fancier (1.05), Football (6.31), Golf (1.28), Orienting (5), Deep-sea fishing (1.92), Rugby (3.92), Surf (6.19), Sport Shooting (6.40), Sport shooting with hunting guns (3.61), Shess (4.39).
	2016	22.75	Physically Disabled Sports (57.89), Gymnastics (76.32), Swimming (53), Skating (54.53)	Chinese martial arts (40.0), Athletics (40.19), Basketball (45.43), Sport dance (45.16), Equestrian (31.13), Powerboating (33.33), Modern Pentathlon (40), Archery(30.77), Triathlon, (39.29), Volleyball (36.60)	No women: Aeromodelling, Pool table, Game of checkers, Deep-sea fishing, Petanca (traditional sport). Motorsport (5.79), Pigeon fancier (1.60), Football (7.12), Golf (7.55), Orienting (4.88), Sport Fishing 8(1.6), Rugby (3.57), Sport Shooting (6.59), Sport shooting with Hunting guns (4.17)
	2017	23,2	Winter sports (66.67), Gymnastics (70.84), Swimming (58.24)	Athletics (42.22), Corfebol (45.45) sport dance(42.24), Skating (49.36), Canoeing (41.30), Basketball (33.36), Canoeing (34.55), Equestrian (30.09), Modern Pentathlon (37.10), Sport archery (33.33), Volleyball (38.30).	No women: Aeromodelling, Petanca (traditional sport), Pool table, Game of checkers, Physically Disabled Sports, Orienteering, skydiving, Sport Fishing, Deep-sea fishing. Pigeon fancier (1.56), Chess (5.98), Sport shooting with hunting guns (4.35), Rugby (3.57), Sport shooting (6.67).

Some data about refereeing roles are nonetheless intriguing. Powerboat which is a highly masculinized sport activity seems to have moderate participation of women as referees (33.33) in the 2016 year. For the first time, Archery can be classified as a sport activity with a moderate women representation as referees. Another interesting output from data is that although there are several sport activities with no information, there is a reduction of sport activities that are highly masculinized in terms of its sport refereeing body. Some of this results may be explain by different



career trajectories when we compared refereeing with coaching/training: In opposition to the last ones, often for referees is not a requirement to have a previous career in sport. All these suppositions deserve future exploration in order to better understand the gender processes in the dislocations of women and men through the different roles in sport.

Against this gender sport portrait, we can conclude that gender equality in Portuguese sport has a long way to go before being a reality. The comparative and descriptive analysis shows that: a) the participation of women is below the European average; b) the gender division in sport activities persists and tends to be resistant to change; c) the sport activities that attract more participants, spectators, findings, career opportunities continue to be (highly) masculinized; d) women continue to be a minority in sport coaching and refereeing positions. Therefore, the effect of the several plans for gender equality, if there was in fact any effect, seems to be too timid for what should be expected. Knowing better the national sport reality in what concerns gender inequality and discrimination is a first step to define what else is need to do. Intensified the research on gender and sport may be a way to find (new) answers to how sport, and different sport activities, persists as male and masculine and how such understanding affects the way women are perceived, valued and treated on such context. In the next section, we will focus on the representation of women in sport governing, and in particular in the highest leading positions: sport corporate governance.

## 5. Women' participation in Sport Corporate Boards

### 5.1. Legislation focused on gender balance representation in corporate boards

The problem of underrepresentation of women in company boards only deserves the attention of Portuguese law in the most recent years. It was only on March 8 of 2012, that the Government resolution number 19/2012 was approved aiming to promote the plural presence of women and men in the corporate boards of state-owned companies and listed private companies. In the following year, a law designed for the supervisory/regulatory bodies (Law number 67/2013, of 28 August) provided that the chair's appointment to the board of directors should guarantee a gender rotation, and the filling of the members should ensure at least 33% of each gender. However, the law did not have a compulsory nature, which turned the application of the law dependent of the good will of the supervisory bodies. In 2015, another Government Resolution (number 11-A/201, March 6) encouraged listed companies to attain 30% of the under-represented sex at their administration boards from 2018 onwards but it is only in 1 of August of 2017 that is approved the law no. 62/2017 with a soft compulsory nature (European Commission, 2018a; European Commission, 2018b). The new law lays down for a gender-balanced representation in the administrative and supervisory bodies of state-owned companies listed companies (European Commission, 2018b). To achieve such aim, gender corporate quotas are compulsorily imposed to both types of companies, being the corporate quotas' requirement written in gender-neutral terms as aiming the underrepresented sex. In the case of the state-owned companies. The new law conveys that from 1 of January of 2018 onwards, the proportion of persons of each sex assigned to positions on the boards of directors and supervisory bodies must be at least 33.3% (article 4, number 1), for both executive and non-executive board members (article 4, number 2). For the listed private companies, the proportion of persons of each sex (re)assigned to the positions on the boards of directors and supervisory bodies should be at least 20% from the first elective general meeting after 1 January 2018, and 33.3% from the first elective general meeting from 1 of January 2020 onwards (article 5, number 1). Those percentages must be applied to the total number of board members, executives and non-executives (article 5, number 2).

In the public sector, the non-compliance with the Law number 62/2017 implies the nullity of the act of designation for the boards, and the need to submit a new proposal that must meet with the law, within 90 days, by the government members responsible for the finances area and for the respective sector of activity where the infraction was committed, when applicable (article 6, number 1, point a). In the listed companies, however, the application of penalties seems to be extended in time, comprising two important phases. First there is a demand for companies to solve the gender inequality identified, after the declaration by the Market Commission of non-compliance (article 5, number 1, point b). Second, and if the non-compliance continues to persist for a period that exceeds 360 days from the date of the admonishment, the Market Commission must impose a periodic penalty payment not exceeding a total of one month's remuneration of the respective corporate board, for each half-year of default (article 6, number 4).

Having in mind that 99.9% Portuguese economy and business is composed by private and not listed medium and small companies (Pordata, 2018), the Law number 62/2017 do not comprise most of the companies that operate in Portugal. Moreover, other social and identity minorities are not contemplated by such law (e.g. ethnicity, sexual orientation). Another critic that it can be made concerns the total absence in the law of what should be the recruitment and selection requirements for choosing the board directors, which jeopardizes “transparency and objectiveness of selection procedures” (European Commission 2018a: 15). Recruitment and selection are important decision-making moments where gender bias tend to occur (European Commission, 2018a). The fact of this law only have a little bit more than one year, also do not allow to confirm how effective and credible will be the monitoring, implementation and application, if needed, of the sanctions expressed in the law. The European Commission (2018a) confirmed among the state members “an important disjunction between the regulatory and enforcement dimension of national approaches” and the provision “for specific monitoring bodies and enforcement mechanisms and sanctions” (2018a: 111). In the same report, the European Commission also identified other obstacles as “the dominance of men in networks in the corporate world and on the stock market; the unawareness of applicable legislation and rules; national authorities not working sufficiently on building and enforcing flanking policies which will enable better work-life balance and allow women to strive for more active participation in the business environment; and the (weak) position of women in the labour market in general” (European Commission, 2018a: 15).

In what concerns Portugal, the slow path of the law towards gender equality in the boards (Casaca, 2017) is in contrast with the persistent data about gender inequality in what concerns the participation of women in top governing positions. However, despite the actual and future Law’s possible fragilities, we recognise that the regulatory approach is a critical step to foster gender equality in power and decision-making positions. In this sense, Portugal is making its way to meet with the objectives and obligations to put forward the European Commission’s proposal on the promotion of gender-balanced company boards (European Commission, 2018a).

In the following pages, we will analyse the few quantitative information available about the participation of women in corporate boards in Portugal, focusing afterwards in the sport universe of Portuguese sport federations.

## 5.2. Women representation in corporate boards: some figures

In the global gender gap of 2018, the World Economic Forum concluded that Portugal occupied the 36th position in the countries ranking (World Economic 2018), which means that it went down three positions if we compared with the year of 2017 (World Economic Forum, 2017). Concerning the women’s participation in corporate boards, Portugal continues above the European Union average (European Commission, 2016): the average of share women on boards in Europe is of 23.3%; against the 14.2% of Portugal (European Commission, 2016; Credit Suisse, 2015). In fact, in April 2016, the percentage of women on the directors’ boards of the 11 largest publicly listed companies was of 14.2%, although it was also confirmed that the share of women on boards increased 8.3% from October 2010 to April 2016 (European Commission, 2016). In the report of Deloitte consulting (2017) about “Women in the Boardroom: A Global Perspective”, Portugal was in 27 position (among 44 countries) with 12.6% women as board directors (sample: 47 listed companies), despite only 2.1% be in the chair position. This report also confirmed that there was no women as CEO. However, this percentage increase to 14.9 when we consider just the companies in the index PSI 20 of the Lisbon Stock Market Exchange. Besides the continues report of the financial and social benefits of having women in the corporate boards in organizations (Credit Suisse, 2016), the number of women on such positions still being far away from equality and from what has been recommended by the international and national institutions.

The growing numbers of women on corporate boards also have to be looked with careful. As an illustration, recently, the report of Heidrick and Struggles (2018) surprisingly confirmed an upsurge in the appointments of women in the boards of Fortune 500 companies. Of the 358 vacant or newly created board seats filled in 2007, a little more than 38% (against 28% in 2016) went to women. This percentage is the highest to female appointees in the past nine years. However, such improvement was mostly a result from the departure of male directors rather than the appointment of women, and most of new female appointees were replacing women who had left their boards. In fact, the representation of women on Fortune 500 boards was only around 22.2%, up only 1.2 percentage points from the percentage achieved in the previous year (Heidrick and Struggles, 2018).

We will focus now in the corporate governance in sport organizations in Portugal. In opposition to other European countries as UK and Italy (see chapters about these two countries), there is no specific law to promote women's participation in sport leadership positions in the Portuguese context. However, Sport Federations have to comply with a non-discriminatory and transparency conduct as organizations that are funding by the Portuguese state. In the following pages we will describe the legislation that conveys the governing model of the National Sport Federations.

### 5.3. Governing model of Portuguese Sport Federations

The governing model of national sport federations is regulated by two main laws: Law-decree number 248-B/2008 from 31 of December and Law-decree number 93/2014 of 23 of June; the last one actualizes the first one in several points. It is the law number 248-B/2008 that gives form to the orientations comprised in the base law of physics activity and sport number 5/2007 and that aimed to ascribe the status of sport public utility to the national sport federations. As such, the Law number 248-B/2008 conveys the organization and management of this organizations framed by ethic principles and values. Based on these legislation (248-B/2008, 93/2014), the sport organizations are defined as collective person's agreements of public interest, and non-profit-making associations (248-B/2008, article 2). These organizations encompasses sports clubs or societies, associations of territorial scope, professional leagues, practitioners, coaches, judges and referees, and other entities that have the following aims: a) to promote, regulate and manage the practice and development of sport (one or several sport activities); b) to represent their sport activity/ies as well as their group of associated organizations/clubs/individuals at a national and international level; c) to ensure the competitive participation of the sport activity teams/ athletes; d) and to obtain the status of a legal person of public sporting utility. Although most of these organizations represent only one sport activity, there are a few that are dedicate to the development of different sport activities in some specific areas of the social organization (e.g. Sport Federation to persons with disabilities, Sport Federation of the Universities) (248-B/2008, article 3, point 3). The organization and management of sport national federations must be comprised to principles of freedom, democracy, representativeness, and transparency (248-B/2008, article 5, point 1). Their duties and rights are resumed in the following aspects (248-B/2008, article 13, point 1): a) participate in the definition of the national sport politics; b) be part of the national council of sport, and participate in the supervisory international entities of the sport activity; c) have the right to the profits that are consigned by law; d) have recognized the national sport selections and representations that are organized by the federations; e) use the national symbols; f) regulate the competition of the sport activity; g) exercise a disciplinary action on all the sport agents under their jurisdiction, h) exercise the rights conferred in the statutes by their associates; i) develop and generalize the exercise of the sport activity; j) guaranty the representativeness and the internal democratic management, inclusively by the limitation of mandates, and ensure the transparency and regulation of its management.

The organic structure of the national sport federations comprises the following seven statutory bodies (248-B/2008, article 32): a) general assembly; b) president, c) directors' board; d) supervisory board; e) disciplinary board; f) justice board; g) and refereeing board (248-B/2008, article 32, point 1). The federations can however adopt other names for their boards if they maintain the functions ascribed to each board (93/2014, article 2, point 2).

Regarding the elections process (248-B/2008, article 33), the general assembly's delegates are elected or designated under the electoral regulation. This regulation defines as well the mandates duration and the procedures to substitute the delegates. The president, the supervisory board, disciplinary board, justice board, and refereeing board are elected in lists created with that aim (248-B/2008, article 33, point 2); the president application is only accepted if it presented along with the application to the supervisory board, disciplinary board, justice board, and refereeing board. These boards are elected with their own list and must have an odd number of members (93/2014, article 33, point 3). The disciplinary board and the justice board are elected according the principle of proportional representation and the Hondt high average method in what concerns the process of converting votes in number of mandates (93/2014, article 33, point 4). The federation's statutes or regulations cannot demand that the application list to the several boards be subscribe for more than 10% of the delegates of general assembly (93/2014, article 33, point 4).

The assembly general is the deliberative board of the sport federation having the following responsibilities (248-B/2008, article 34, point 1): a) the election and dismissal of the general assembly board, the president and the members from supervisory board, disciplinary board, and justice board; b) the approval of the federation's statutes besides other relevant accounting and financial documents and disciplinary and refereeing regulations; c) the approv-

al of the extinction proposal of the federation; d) and all the competencies that are not specific from the other boards.

The general assembly is composed by a minimum of 30 delegates and a maxim of 120 delegates accordingly to the federation statutes (248-B/2008, article 35, point 1). The general assembly is composed by delegates, club representatives, athletes, coaches, referees and other sport agent's members of the sport federation (248-B/2008, article 35, point 2). Any delegate can represent more than an organization (248-B/2008, article 35, point 3). Each delegate has right to a vote (248-B/2008, article 35, point 4). The delegates represent sport clubs and societies that participate in the national competitions, regional or district competitions, sport athletes, referees, and coaches. The delegates are elected by and among the clubs or the sport agents. The president is an executive body, and a legal representative of the federation, having the following duties (248-B/2008, article 3, article 40; 93/2014, article 40): a) present the federation among the public administration, national, international and foreigner sport organizations; b) secure the management of all services, human resources, and businesses from federation; d) and participate in the federation organs meetings, with the casting vote in the event of a tie. The direction is a management collegial organ of the federation, composed by the president and by members elected according the statutes terms (93/2014, article 41, point 1).

The management of the federation is of the directors board's responsibility, namely (248-B/2008, article 35, 93/2014, article 41): a) approve regulations and publicize it; b) organize national selections; c) organize not professional sport competitions; d) ensure the realization of the rights and duties of associates; e) make every year the activity's plans; f) make every year the budget, the balance sheet and the financial statements and submit to the supervisory board; g) manage the businesses of federation when that does not collide with the duties of other boards; h) ensure compliance to the statutes and resolutions of the boards of the federation. When there is a vacancy in the directors' board and there is no alternate members in the elected list, the board must propose one substitute to the general assembly, which must be elected by this board (93/2014, article 41, point 5). Any person, will be eligible for the boards of the federation if reunite the following conditions (248-B/2008, article 48): a) have Portuguese nationality and legal age; b) not suffer for any disability of exercise and are not be debtors of the federation; c) not be condemned for criminal, misdemeanor or disciplinary reasons related to violence, doping, corruption, racism and xenophobia; d) not be condemned by crimes committed in the exercise of director position in sport federations or by crimes against federations patrimony. The incompatibilities that prevents the eligibility of an application to the federation's boards are also the following ones (248-B/2008, article 49): a) the exercise of another position in the same federation; b) the direct or indirect participation in contracts celebrated with the federation; c) the exercise of coach and referee roles at the same time that occupies a seat in the federation boards.

The term of the federation boards' members is of four years and it only can be exercised during three consecutive terms (248-B/2008, article 35, article 50). All sport agents must comply with norms of conduct based on the values of sport ethics, transparency and in the true of the sport competition, and the establishment of sanctions are determined by the level of gravity of the violation of such values; the application of the sanctions must also be based on the principles of equality, non-retroactivity and proportionality (248/2008, article 53).

As we could see, the governing model of the national federations does not comprises any explicit reference to gender or diversity equality. On the other hand, the directives of the national plans to gender equality that were adopted by the Portuguese federations are mainly focused on the equality in the sport exercise. This is particular important to create a gender awareness to the conservative social regimes that tend to feed the gender divisions in the sport activities and to devalue women's sport participation and achievements. However, more measures would be needed to change the gender culture of sport in Portugal. We believe that the law number 62/2017 may help to create a social and political context that will foster women's participation in sport corporate boards, even if there is no reference to the sport context and institutions in the law. In fact, laws that impose gender-based quotas are useful to change the gender balance in contexts dominated by male and masculinity. We agree with Soromenho (2016) when the author argues that gender-based quotas are a regulatory response to promote equality where there are already a social and informal gender quotas regime that favours men. Their useful must be considered regardless of the effect of such measures on the organization performance. This is particularly true if we value a fair, multicultural and pluralist democrat society. Moreover, gender quotas have proven to be an effective legal instrument to allow women to get to top governing positions (Baum and Espírito-Santo, 2012; Casaca, 2017; Hughes et al., 2017). The gender quotes are, however, not enough to solve the inequalities occurred in the leadership and power positions. As such, research has a main role to foster the gender equality in corporate boards. A good illustration in the Portuguese context of such type of research is the European project led by Sara Casaca and entitled "Break even – Promoting gender equality in



business” (2015 -2017), which studied the representativeness and participation of women in the corporate boards of private companies. This project aimed to create diagnosis and training tools to promote gender parity in Portuguese companies.

At an international level, it is of utmost relevance the concern with gender balanced in sport corporate governance expressed in the European Commission report regarding the strategic commitment to gender equality 2016-2019 (European Commission, 2016). This concern is well justified when we analyse the few quantitative information available about women’s participation in Portuguese sport governing boards and that we will present in the following pages.

#### 5.4. Women representation in governing positions in Sport: some figures

The very few literature that gives us an account of women’s representation in sport governing positions in Portugal (e.g. Cruz and Botelho, 2001; Guedes, 2017; Jacinto, 2015; Morivoet, 2001) tends to conclude about the very low feminine presence on such context of power and decision making. Guedes (2017) argues that such gender asymmetry persists even if women and men tend to share the same level of qualifications and do not to present significant differences in what concerns the amount of hours dedicated to the sport organizations. It is important to remember that most of the top management positions in sport, namely, the corporate boards seats in National Sport Federations, are exercised in a volunteered regime (Law decree 267/95 of 18 of October). When we analyse the gender representation of these directors in the governing boards of all associations that are affiliated in the 59 national Sport Federations, the numbers are not different from the women’s representation in the boards of directors of other types of organizations (see section above). After treating the data available by the official statistics of government sources (Portuguese Institute of Sport and Youth)<sup>9</sup>, we can conclude that women participation on those boards is around 13.5 per cent in the year of 2017, with 1.83 points more than the percentage of women’s involvement in the year of 2013, before the approval of the V plan for gender equality. In table 4 we can observe the gender of the board seats of several sport activities over the three years considered.

**Table 4: women’s representation on governing positions**

Governing positions	Years	% women	feminized sports (% of women athletes)	Sport with a feminization between 39% and 50%	Highly Masculinized sports (% women’s participation less than 7)
	2013	11.29	Gymnastics (51.39)	Corfebol (43.31), Sport dance(37.35), Minigolf (35.30)	No women: Aeromodelling, Basketball, Fencing, Modern Pentathlon, Sport Fishing, Sport Deep-sea fishing, Sport shooting, Sport shooting with hunting guns. Subaquatic activities (3.70), Motorsport (6.80), Cycling (5.71), Pigeon fancier (1.68), Golf (5.38), Chess (4.49)
	2016	12.47	Corfebol (55.17), Sport dance (72.41), Gymnastics (59.01)	Aikido (31.34), Skating (30.12), Petanca (traditional sport) (33.33)	No women: Pool table, Winter sport, Sport Fishing; Deep-sea fishing, Sport shooting, Sport shooting with hunting guns. Canoeing (6.85), Cycling (7.31), Pigeon fancier (1.76), Football (1.62), Golf (5.89), Skydiving(6.36), Rowing (4.08), Rugby (6.32), Surf (6.51), Taekwondo (7.14), Archery (3.45), Chess (4.19)
	2017	13.12	Sport dance (70.91) Gymnastics (59.7)	Corfebol (38.71) Skating (31.93), Petanca (traditional sport) (33.33)	No women: Deep-sea fishing, Pool table, Winter sport, Rowing, sport shooting with hunting guns, Pigeon fancier (1.98), Chess (3.16), Padel (4.76), Subaquatic activities (6.06), Aeromodelling (5.88), Aeronautics (6.06), Golf (5.90), Sport Fishing (2.13), Rugby (5.2), Sport shooting (1.35)

<sup>9</sup> <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103> (consulted on 20 of December, 2018).



Table 4 shows how there are few sport activities with a feminized board's governing. In fact throughout the three years, only Sport Dance (2017) and Corfebol (2016) achieved a high representation of women, alongside with Gymnastics that persist as feminized over the three years. Other feminized activities did not reached the barrier of 30% (e.g. 2016: Swimming, 28.36%; Volleyball, 26%; 2017: Swimming, 29%; Volleyball, 26.6%).

In highly masculinized activities continues to be present some of the most well-known, better paid, and recognized modalities: Football (2016); and Cycling (2013). However both were able to overcome the barrier of 7% of women's participation in some of the years here considered (2013: football, 8.12%; 2017: football, 8.35%). However such results are somehow a disappointment, given that five gender equality plans had already been implemented.

Overall, what is salient on the data is the persistence of the governing sport positions as masculinized, even in sport activities traditionally feminine and feminized. Moreover, the exceptions to such gender dominance, do not present a consistent evolution throughout the three years besides gymnastics.

When we focused our attention on women's participation exclusively on corporate boards of the Portuguese Federations, we come across a main difficulty: there is no information available about gender or the numbers that exist are scarce, and not at all complete. The lack of statistical information contributes to conceal even more the gender inequality in this particular context. On the other hand, the few statistics available report revealed a very low women's participation on the governing bodies.

Regarding the sport corporate boards, and making use of the GESPORT database to Portugal<sup>10</sup>, there was only 11% of women on these leadership positions in the year of 2018. Table 5 presents some interesting results in what concerns the gender composition of some of the most feminized or masculine sport activities.

**Table 5: Women's participation in corporate governance bodies of National Federations**

National Federations	Number of women members (Total) (source: GESPORT, 2018)	Chairperson gender (source: GESPORT, 2018)	Vice-presidents (source: GESPORT, 2018)	Sport feminization (source: IPDJ, 2017)
Volleyball	2(11)	Male	0	55.11
Skating	1(11)	Male	1	53.73
Swimming	1(12)	Male	0	55.38
Gymnastics	2(9)	Male	2	86.82
Equestrian	0(8)	Male	0	59.81
Sport dance	4(9)	Male	1	62.92
Football	1(12)	Male	0	4.74
Sport shooting with hunting guns	0(11)	Male	0	4.19
Cycling	0(9)	Male	0	6.01
Motorcycling	0(7)	Male	0	4.91
Aeronautics	0(5)	Male	0	2.16
Free Flight	0(5)	Male	0	5.07

As we may observe in table 5, even the feminized sport activities have corporate boards that are predominantly male and where the presence of women is very far away from a gender balanced. The best placed sport activity in terms of gender equality is sport dance, which has four female directors for a total of nine directors. In the equestrian sport, a feminized sport, there is no women in the corporate board as it occurs for the masculinized sports of cycling, motorcycling, aeronautics, and free flight. There are no women as chair in any of the sport activities considered, and few women occupied the position of vice-president. In fact, only two sports activities have a woman as its chair: Kickboxing and Archery. Both the sport activities are masculinized. Accordingly the statistical data of the IPDJ to the 2017 year, the kickboxing<sup>11</sup> has 23.67% of women athletes, 5.67% of women coaches, 18.81% of women sport referees; Archery has 22.58% of women athletes, 11.36% of women coaches, 33.33% of sport referees and 24.24%

<sup>10</sup> The Data from the GESPORT Project was collected from the websites of 56 sport Portuguese Federations between March to September of 2018. The 56 sport federations are part of a list presented by IPDJ in its institutional website.

<sup>11</sup> There is no information about the number of women in leadership positions.

of women in leadership positions. We may conclude that having a woman as president is not a direct consequence of gender equality in sport, nor a sufficient condition for equality to be an established reality in the other dimensions of sport life.

Finally when we look to the gender composition of the government organizations who have the responsibility to promote and implemented gender equality plans in sport context, the picture is not much better as we can see in table 6.

**Table 6: Gender composition of government sport organizations (2018)**

Government sport organizations	Corporate board size	Female directors	President gender
Portuguese Olympic committee	12	3	Male
Portuguese Institute of Sport and Youth	4	1	Male

Source: Websites of the public sport institutions<sup>12</sup>.

Overall, we can concluded that the numbers show a very low representation of women on power decision positions, being the leading roles almost fully occupied by men, even in sports that are social and culturally perceived as associated to feminine social representations and with higher women participation. Sport and top governing positions continue then to be critical forums to the preservation of a certain masculinity (Whitson, 1990; Burton, 2015) that excludes or relegates to a marginal condition any other gender way of doing and embodied sport and power.

## 6. Conclusion

Sport is one of the best preserved bastions of masculine and male domination as it proves the Portuguese sport history and the statistical data presented in this chapter. The sociocultural domination of masculinity is defined by the subordination and devaluation of a conventional sensitive and fragile femininity, and the exclusion of those who embodied alternative masculinities and femininities (Daniels, 2012; Fink, 2015). This is also true to the top governing positions were power continues to be shared by almost only men. In fact, the corporate board positions are among the most resistant to women's equal inclusion (Baum and Espírito-Santo, 2012; Borges, 2015; Huges et al., 2017; Casaca, 2017). The slow path of the Portuguese law in what concerns the gender-balanced in the corporate governance (Casaca, 2017) and the attempt to evade or delayed the sanctions imposed to the companies that do not comply with the law are somehow a symptom that the gender discrimination on boards are not having a strong reply from the government and society. However, change legislation to promote gender equality, invest in women's sport careers, and create the professional and organizations conditions that favours gender awareness can be first steps to disrupt such social gender power relations (Aitchison, 2007; Jacinto et al., 2015).

In a last thought, we would said that it is urgent to create new conditions of possibility of what sport and the ideal athlete means, if we are truly interested in transforming such public arena of our social and cultural life as a space and doing equal accessible to all human diversity and as allowing to empower lives (European Commission, 2014; Talbot, 2001). It is following this line of thought that the project GESPORT may contribute to rise gender awareness to the persistent inequality evidenced in the Sport corporate boards, the place where power is exercised concerning the decision making about all the dimensions of sport contexts and lives.

<sup>12</sup> <http://comiteolimpicoportugal.pt/comissao-executiva/> e <http://www.ipdj.pt/msg.html>

## 7. References

- Aitchison, C. C. (2007)(ed.). Sport and gender identities: masculinities, femininities and sexualities. New York: Routledge.
- Baum M., and Espírito-Santo, A. (2012). Portugal's quota-parity law: an analysis of its adoption. *West. Eur. Politics*, 35(2): 319–42.
- Borges, S. L. (2015). Designação obrigatória de administradores e diversidade do género. In Câmara, P., et. al. (eds), *A designação de administradores* (161-182). Coimbra: Governance Lab, Editora Almedina, 161-182
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: a review of research, *Sport Governing Review*, 18(2): 155-165.
- Carvalho, M. J., and Cruz, I. (2007). *Mulheres e desporto: declarações e recomendações internacionais*. Lisboa: Associação Portuguesa Mulheres e Desporto.
- Casaca S.F. (2017). Portugal: The slow progress of the regulatory framework. In Seierstad, C., Gabaldon, P., and Mensi-Klarbach, H. (eds), *Gender diversity in the Boardroom* (45-74). London: Palgrave Macmillan.
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (second edition). Cambridge: Polity Press.
- Credit Suisse (2016). The CS Gender 3000: The Reward for Change Research Institute. Thought leadership from Credit Suisse Research and the world's forowingst experts, September (<https://glg.it/assets/docs/csr-gender-3000.pdf>, consulted on 30 of July, 2018).
- Cruz, I., and Botelho, P. (2001). (ed). *As Mulheres e o Desporto*. Ex aequo, nº4. Lisbon: Portuguese Association of Women's Studies.
- Cruz, I. (2009). A tentativa dos enunciados. O desporto nos planos nacionais para a igualdade de género no desporto. Educação e políticas públicas, 3º Congresso Internacional Mulheres e Desporto. In Gomes, P.B., Silva, P. and Cruz, I. (eds). 3º Congresso Internacional Mulheres e Desporto (99-113). Lisboa: Associação Portuguesa Mulheres e Desporto.
- Daniels, E. A. (2012). Sex versus Strong: what girls and women think of female athletes, *Sport Governing Review*, 33 (2): 79-90.
- European Commission (2014). *Gender Equality in Sport - Proposal for Strategic Actions 2014-2020*. Approved by the Group of Experts 'Gender Equality in Sport' at its meeting in Brussels, 18 February 2014.
- European Commission (2016). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. European Union, July. JOUROVA
- European Commission (2018a). *Gender-balanced company boards in Europe. A comparative analysis of the regulatory, policy and enforcement approaches in the EU and EEA Member States*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2018b). *2018 Report on equality between women and men in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2018c). *Special Eurobarometer 472 - December 2017 "Sport and physical activity" Report*. March.
- Fink, J. S. (2015). Female athletes, women 's sport, and the sport media commercial complex: have we really "come a long way, baby?," *Sport Governing Review*, 18(3): 33-342.
- Guedes, S. R. (2017). *Estudo sobre a liderança feminina em cargos diretivos de associações e clubes desportivos na Região Autónoma da Madeira*. Porto: S. Guedes. Mestrado em Gestão Desportiva, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Hasse, M. (1999). *O Divertimento do Corpo. Corpo, Lazer e Desporto, na transição do Séc. XIX ao Séc.XX, em Portugal*. Lisboa: Temárica.
- Hasse, M. (2001). *O outro corpo. Ingrid de Figueiredo (Froken) e o desenvolvimento da educação física feminina em Portugal (1038-1981)*, *Ex aequo*, 4: 41-56.

- Heidrick and Struggles (2018). CEO & Board Practice. Heidrick & Struggles International, inc.
- Hughes, M. M., Paxton, P., and Krook, M. L. (2017). Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards. *Annual Review of Sociology*, 43: 331–352.
- Jacinto, E., Marques, L., Almeida, C., and Carvalho, M. J. (2015). A igualdade de género no desporto - plano estratégico 2015-2020. Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.
- Jaeger, A. A., Gomes, P. B., Silva, P. and Goellner, S. V. (2010). Trajetórias de mulheres no esporte em Portugal: assimetrias, resistências e possibilidades. *Movimento*, 16 (1): 245-267
- Louveau, C. (2001). Desporto, mulheres, media: o corpo desejável das desportistas, *Ex aequo*, 4: 57-754.
- Morivoet, S. (2001). O género e o desporto: hábitos e tendências, *Ex aequo*, 4: 115-132.
- Pimentel, I. F. (1998). A mocidade portuguesa feminina nos dez primeiros anos de vida (1937-47). *Penélope: Estudos* (19-20): 161-187.
- Pimentel, I. F. (2000). História das Organizações Femininas do Estado Novo. Lisboa: Temas e Debates.
- Pimentel, I. F. (2011). A cada um o seu lugar: a política feminina do Estado Novo. Lisboa: Temas e Debates.
- Pinheiro, F. (2011). Fazer História do desporto: paradigmas e problemáticas, *Estudos do Século XX*, 11: 89-104.
- PORDATA (2018). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859> (consulted on 1 of December, 2018).
- Reis, H., and Correia, A. (2013). Gender asymmetries in golf participation, *Journal of Hospitality Marketing & Governing*, 22:1, 67-91.
- Santos, Ana (2011). História do Ciclismo”. In Neves, J. and Domingos, N. (eds), *Uma história do desporto em Portugal*, Volume III (13-36). Lisboa: Quidnov
- Seabra, A., F., Mendonça, D. M., Thomas, M. A., Malina, R. M., and Maia, J. A. (2007). Sports participation among Portuguese youth 10 to 18 Years. *Journal of Physical Activity and Health* 4: 370-380.
- Silva, P., and Carvalho, M. J. (2001). Da penumbra à luminosidade: recortes dos últimos 100 anos da participação feminina desportiva portuguesa. *Ex aequo*, 4: 75-85.
- Silva, M. R. G., and Barata, P. (2016). Athletes and coaches’ gender inequality: the case of the gymnastics federations of Portugal. *Science of Gymnastics Journal*, 8 (2): 187-196.
- Silva, P., Botelho-Gomes, P., and Queirós, P. (2004). As actividades físicas e desportivas têm sexo? O género no desporto, *Sociedade Portuguesa de Educação Física*, (28-29): 53-63.
- Soromenho, F. (2016). Breaking the glass ceiling: gender diversity in the board of directors. Governance Lab., working paper, n 2/2016.
- Talbot, M. (2001). Sem limites? Com excepção dos limites impostos pelos outros? O papel da educação no desenvolvimento do desporto para as mulheres. *Ex aequo*, 4: 27-40.
- Tuyckom, C. V., Scheerder, J. and Bracke, P. (2010). Gender and age inequalities in regular sports participation: A cross-national study of 25 European countries, *Journal of Sports Sciences*, 28 (10): 1077-1084.
- Vaquinhas, I. M. (1992). O conceito de “decadência fisiológica da raça” e o desenvolvimento do desporto em Portugal” (finais do Séc. XIX/princípios do Séc. XX). *Revista da História das Ideias*, 14: 365-388.
- Vaquinhas, I. M. (2009). Estudos sobre a história das mulheres em Portugal: as grandes linhas de força do início do século XXI. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 6(1): 241-253.
- World Economic Forum (2017). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.

# 3

chapter

## **Corporate governance in sports organizations: a gender perspective**

M<sup>a</sup> Luisa Esteban Salvador  
University of Zaragoza, Spain



Throughout history, practice and management of sport have been considered as male spaces (Alfaro et al., 2013; Robles y Escobar, 2007). In the Spanish case, the participation of women in the Olympic Games during ninety years amounts to 559 women in the summer games and 34 in the winter games (Jiménez, 2015). Moreover, the first time that a Spanish athlete participated in the Olympic Games was in Paris in 1924, in the sport speciality of tennis; however, this initiation of women in sports would be interrupted after the Spanish Civil War, from 1939, after opening an interval of thirty years without Spanish representation in the games (Jiménez, 2015). After this period, women began, little by little, to participate in sports competitions, but their presence in this area is lower compared to the labour market in general, and the evidence of rejection and underestimation of the female athletes continue to exist (Puig and Soler, 2003). Also, their role in making decisions in sport has been limited, as evidenced by Robles and Escobar (2007) for the period 2002-2006, and will continue to be from that date until 2017, as will be shown in the following sections of this chapter.

Spain has been present in different events carried out by national and international organisations where measures have been taken so that women advance in the achievement of gender equality in sports practice. For example, Spain was one of the 82 countries that participated in the first international conference in 1994, organised by the British Sports Council and supported by the International Olympic Committee, which focused on women and sport, held in Brighton, United Kingdom. As a result of the meeting, the manifesto “Brighton Declaration on Women and Sport” was agreed, which includes, among other issues, the under-representation of women in decision-making spaces and the management of entities or related organisations with sport. In section B.6, the manifesto urges responsible persons to develop policies and programs and create structures that increase the number of women in positions of coach, director, judge and manager at all levels of the sport, paying particular attention to recruitment, development and maintenance of personal.

As a member of the European Union, Spain cannot ignore the recommendations of the report of the Committee on Women's Rights, and Equal Opportunities of the European Parliament presented by Geneviève Fraisse in 2003, or of the proposals approved in 2014 at the conference on Gender Equality in Sport for the period 2014-2020<sup>1</sup>. This time the Commission committed to promoting gender issues in European policies that include five priority areas of action, one of them being “equality in decision-making”. The efforts focus on the fight against gender stereotypes, access to sports activities for immigrant women and members of ethnic minorities, and women's access to positions of responsibility. The last one justified by the small number of women in key positions. In 2015, according to the report of the European Institute for Gender Equality<sup>2</sup>, in the 28 continental confederations of Olympic sports in Europe analysed there were only one female president and eight female vice presidents in a total of 91 positions, and the average of women amounted to 14% of decision-making positions. However, these measures take time to have their effects.

Initiatives to increase the presence of women in sport management positions also come from the International Olympic Committee. In 2017, the IOC Executive Committee approved the conduct of a study on gender equality to promote gender equality around the world. In 2018 the International Olympic Committee published a report (IOC, 2018) that includes the conclusions of the Working Group that carried out the work with 25 recommendations oriented to action, of which five establish strategic mechanisms to increase the number of women candidates executive positions and executive commissions (recommendations 18 to 21 and 24).

To this end, the creation of a mutual orientation program for women involving potential candidates for management positions, which would receive guidance from high-level executives, was proposed. It includes the creation of networks of mentors, networking and training related to succession planning, establishing a deadline for the design and implementation of an orientation plan June 2019 (IOC, 2018, p. 22). It is expected that the impact of these measures on Spanish sports organisations will be positive.

Other areas in which Spain participates are in the conferences of the European Women and Sports network, where gender inequalities in sport are discussed and highlighted.

1 Council conclusions of 21 May 2014 on gender equality in sport (2014 / C 183/09). Official Journal of the European Union, 14.6.2014.

2 See the report “Gender equality in sport” file: [/// I: / Disk% 20extra% C3% ADble / 3 / Collaborative% 20partnership% 202017 / Intellectual% 20Outputs / IO4% 20Book / Bibliography% C3% ADa% 20y% 20documentos / mh0215937esn.pdf](#) (Access March 1, 2018).

After this introduction, in the following sections, we will present the situation of Spanish women in sports. Firstly, we will show figures on the presence of women in female's sport and the governing bodies of organisations related to sports, next in the second part, we will refer to the legal and institutional context in Spain on gender equality in general, and in the sport in particular. Later we will focus on the aspects related to the corporate governance of sports federations, and finally, we will present the conclusions of the study.

## 2. The current context of sport and gender in Spain

Regarding the involvement of women as athletes, the data of the Higher Sports Council (2018) show that in 2017, only 22.3% of the federation licenses correspond to women, with the total of male licenses of 2,921,513, compared to 839,985 female.

In the university championships, where the differences between genders, according to the same source, are lower, 43.8% of athletes are women. The data improve in the final phases of school-age championships where inequalities between men and women are practically non-existent: 49.7% of the athletes are women (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2018). This could be a positive indicator of gender equality in the practice of sport in the future.

As for elite competition, people involved in the Spanish federations in 2017 was predominantly male, as can be seen in Table 1, both for the Spanish and foreign coaches, slightly higher are the figures for the female technical staff, although the data are still low.

**Table 1** Technical staff of elite competition of the Spanish federations, 2017

	Men	%	Women	%	TOTAL
Spanish trainers	527	81.1	123	18.9	650
Foreign trainers	58	80.6	14	19.4	72
Other people working in elite competition	281	77.0	84	23.0	365
Total people working in elite competition	866	0.797	221	0.203	1,087

Source: Higher Sports Council (2018)

On the other hand, and to increase the female presence in sport, the Spanish Olympic Committee (COE), through article 4 of its statutes<sup>3</sup>, is committed to participate in actions in favour of peace, and the promotion of women in sport. In its second section, it is responsible for proceeding against all forms of discrimination in the sport for racial, religious, political, gender or other reasons. However, despite the commitments, the data related to the Spanish Olympic Committee collected from its website show that, in March 2018, of the twenty-four members of the executive committee, nineteen were men and five women, and the president is male. Despite the visibility of COE, its adherence to the Brighton Declaration on Women and Sport, and its promises, women's participation in this organisation is scarce. The COE, in March 2018, had nine merit members, none of them women, its four ex-presidents, were men, and the three ex-secretaries were also men. Of the 35 presidents of Olympic federations of the COE, except the one of soccer that in March of 2018 was in the process of appointment, only two were occupied by women, in particular, the one of sailing and rowing<sup>4</sup>.

Despite the recommendations, the COE does not seem to comply with the mandate of the report of May 21, 2003 on women and sport, approved by the Committee on Women's Rights and Equal Opportunities that urged that before December 31, 2005, the percentage of women in the management structures of the International Olympic Committee was 20% and increased to 30% in the following 10 years. With data from March 2018, of the five international federation members, there is only one woman, the rest being men. Of the twenty-four presidencies of non-Olympic federations, only one is represented by a woman specifically that related to Salvage and Lifeguard. On the other hand, it is necessary to point out that although the sixth principle of the Brighton Declaration indicates that the leadership and decision making in all sport and sport-related organisations "should develop policies and programmes and design structures which increase the number of women coaches, advisers, decision makers, officials, administrators and sports personnel at all levels with special attention given to recruitment, development and re-

<sup>3</sup> Statutes of the Spanish Olympic Committee approved by the general assembly of March 1, 2017.

<sup>4</sup> See [http://www.coe.es/COE/bd\\_perso.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL](http://www.coe.es/COE/bd_perso.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL) (Access March 2, 2018).

tention”, it would take ten years from this pronouncement until the Women and Sport Commission of the Spanish Olympic Committee (COE) was created. This commission has the mission to carry out a follow-up of the calculation in the Spanish Sports Organizations of the number of women in their Governing Bodies (Robles and Escobar, 2007).

Concerning the Higher Council of Sports (CSD), the data taken from the CSD website in March 2018 showed that the President and the General Director of Sports were men. As for the Deputy General Directorates, three were occupied by men and two by women (Table 2).

**Table 2 Composition of the management team of the Higher Sports Council, March 2018**

	Man	Women
<b>President</b>	1	
<b>General Director of Sports</b>	1	
<b>Director of the President’s Cabinet</b>		1
<b>Advisors</b>	1	2
<b>Press Office</b>	1	
<b>Deputy General Directorate of Professional Sports and Financial Control</b>		1
<b>Deputy General Directorate of High Competition</b>	1	
<b>Deputy General Directorate of Promotion and Sports Innovation</b>	1	
<b>Deputy General Directorate for Women and Sport</b>		1
<b>Deputy General Directorate of the Legal Sports Regime</b>	1	
<b>General Secretary</b>		1

Source: Own elaboration, with data from the CSD website, March 2018.

In June 2018, with the change of government, after the motion of censure to President Mariano Rajoy, a woman, María José Rienda, accesses the presidency of the Higher Council of Sports in Spain, and to raise equality between men and women in the sports field is one of her challenges. Previously, the President of the Higher Council of Sports in Spain was a man<sup>5</sup>, he was appointed in 2016, as well as its Managing Director, also a man<sup>6</sup>. Since the creation of the CSD, there had only been one woman presiding over the council (Leruite, Martos and Zabala, 2015), so in all its history, the figure amounts to two women.

In other areas, such as in regional public organisations, the presence of women in key leadership positions also reflects a low female presence. In the study carried out in the Autonomous Community of Madrid, where it is observed that as the power increases hierarchically, the number of women in positions of responsibility decreases or even their presence is non-existent (Alfaro et al., 2012).

### 3. Legal and institutional framework on women and sports in Spain

In Spain, except for the period before the Spanish Civil War, where a significant advance was taken in gender equality in legislative initiatives regarding women’s right to vote, the political sensibility regarding gender parity has been late compared to other European countries. Even after democracy installed in the seventies of the twentieth century, the road to equity has been slow and still has a long way to reach true parity. The first measure taken in the current Spanish democratic system is set out in the Spanish Constitution of 1978, which through its article 14 establishes that all Spaniards are equal before the law, without any discrimination based on birth, race, sex, religion, opinion or any other conditions or personal or social circumstances. Since then, some legal references allude to gender issues partially, but it took thirty-one years for an important step to be taken in terms of parity with the approval of Organic Law 3/2007, of 22 March, for the effective equality of women and men, a regulation that seeks to eradicate inequality between men and women. This law is preceded by the following: the Organic Law 1/2004, of December 28, of Comprehensive Protection Measures against Gender Violence and Law 13/2005, of July 1, by which the Civil Code is modified to allow contracting marriage to people of the same sex.

<sup>5</sup> Through Royal Decree 511/2016, of November 18, Mr José Ramón Lete Lasa is named President of the Higher Council of Sports.

<sup>6</sup> In [http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/info-inst/Organigrama\\_CSD\\_dic\\_2017.pdf](http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/info-inst/Organigrama_CSD_dic_2017.pdf) (access March 20, 2018).

An interesting analysis of the regulations is carried out by Montenegro (2016). The author compares the aspects regulated in the law of equality with the social advances that occurred during the period 2006-2016. The author observes that although the situation of women has changed in a decade, as a whole, the objectives have not been achieved.

Institutionally, two entities work to advance towards equality, on the one hand, the Institute for Women, created in 1983, and in 2008 the Ministry of Equality. The latter would only last two years as such, being restructured and becoming part of another ministry, and currently integrated into the Ministry of Health, Social Policy and Equality.

An essential step in the promotion of parity in sport was given in 2005 with the approval of the Order PRE/525/2005, of 7 March, by which the Agreement of the Council of Ministers is publicised, this order takes measures to promote equality between women and men. For example, through its section 6, it established the creation of a unit that aims to develop the program called “Women and Sport” within the Higher Council of Sports.

Subsequently, Organic Law 3/2007, of March 22, for the effective equality of women and men includes a section on sports. Specifically, art. 29. 1 maintains that all public sports development programs will incorporate the adequate consideration of the principle of real and effective equality between women and men in their design and execution. Through its art. 14, section 11 includes the introduction of a non-sexist language in the administrative sphere and its promotion in the totality of social, cultural and artistic relations.

On the other hand, it should be mentioned that one of the measures taken in Spain to develop initiatives that aim at the advancement and social transformation of women’s sport is the so-called UNIVERSO MUJER program, based on six main pillars, including the leadership of women in society<sup>7</sup>. UNIVERSO MUJER will materialize in the implementation of various projects that will seek the dissemination and promotion of women’s sport through six major pillars of action:

1. The leadership of women in society.
2. Training as an element of excellence for athletes.
3. The role of the Spanish athlete in history.
4. Social responsibility and the importance of women in these projects.
5. Sports plan from the base to the elite.
6. Communication actions and promotion of the value of women’s sport and its achievements.

#### 4. Corporate governance in the spanish sports federations

The concern for good governance in sport in the international arena can be seen in the Seventh European Conference on Women and Sport held in Vienna in 2006, where the theme chosen was “Good governance in sport; sport as a model for the new civil society “. In this meeting, it was emphasized that to achieve the principles of good governance are fundamental requirements of transparency and intensive communication that must be adhered to with all members of the organisation, and especially the promotion of women (Bilbao, 2007).

In Spain, the regulation of aspects related to transparency and good governance in sports federations focuses on those linked to public financing. Sports federations that receive public subsidies or subsidies for a specific amount for a year are regulated by article 3.b of Law 19/2013, of December 9, on transparency, access to public information and good governance. In particular, sports federations that receive public aid or subsidies for a year exceeding 100,000 euros, or when at least forty per cent of the total annual income received come from this type of items, and that at least reach the amount of 5,000 euros, this organisations will be regulated by Law 19/2013, of December 9, transparency, access to public information and good governance, according to its article 3.b. The relationship between the funding of federations and the female presence is essential from the moment when the most potent federations with the highest budgets have fewer women in their Governing Bodies, while there is a more significant female presence in lower budgets (Robles and Escobar, 2007).

<sup>7</sup> In <https://www.csd.gob.es/es/promocion-del-deporte/universo-mujer> (access May 3, 2019).

The Higher Sports Council of Spain, developed in 2015 a set of rules that aims to regulate the corporate governance of Spanish sports federations<sup>8</sup> as a means to give transparency to its management, mainly because funding for these organisations comes from public money. The Code of Good Governance of the Spanish Sports Federations includes a series of recommendations that serve as a guide for these entities to adopt them in their statutes or their regulations. Its fulfilment will constitute a scale that is used to determine the number of subsidies granted by the Higher Sports Council each year.

#### 4.1. Structure of the code of good governance for Spanish sports federations

Regarding the rules of action, the Code of Good Governance of the Spanish Sports Federations establishes four sections: remuneration, control and ordinary management, relations with third parties, sports technical aspects, and sports ethics code.

##### Remuneration

The Sports Federations are not allowed to carry out armoured contracts with administrative or technical personnel of the entity that include indemnities that exceed those established by the legislation unless they have express authorisation from the Superior Council of Sports<sup>9</sup> (Consejo Superior de Deportes, CSD). Nor can they be charged to the federation's budget travel expenses to people who are not linked to the federation, except in exceptional situations, in which they must be informed to the CSD.

In addition, the federations must present an economic report, in which they provide information on the monetary or in-kind remuneration paid to the members of the governing body of the Federation, either to reimburse those expenses incurred in the performance of their duties, or services rendered to the federation, or costs that come from an employment or commercial relationship.

##### Control and ordinary management

The federation must write a manual that includes at least the following aspects:

- The procedure followed in authorising in which the person or persons that must be authorised are specified with their signature and depending on the amounts, each transition carried out by the Federation.
- The establishment of a procedure to separate functions so that the same person can not intervene in all the stages of a transaction.
- A writing text explaining the procedures to treat both information and documents in accounting. In this manual, the documentary supports must be established from the moment an operation begins until it ends, as well as its custody and the circuit to be followed.
- The articulation of rigorous management and budget system.
- The preparation of a manual that explains the procedure to be followed to distribute grants to regional federations in which the criteria to be followed for distribution and justification are detailed.
- The establishment of an internal supervision system that will have the purpose of ensuring that all procedures are complied with.

##### Relations with third parties

Information concerning any commercial, family or contractual federation with either suppliers, or entities with professional or business ties, should be provided by management and senior management positions.

The presentation of information related to the members of the federation or third parties linked to them on the volume of economic transactions regularly will be required.

When the persons responsible for the federations perform managerial positions in their activity, or other companies and societies, they will be required to make this information public.

In the case where investments exceeding 30,000 euros are acquired or when goods are supplied, or services are provided by consulting or professional assistance companies, at least three offers must be requested.

<sup>8</sup> Published in the Official Gazette no. 246, on Wednesday, October 14, 2015, Sec. III. P. 95448 et seq., with the title ANNEX II Code of Good Governance of the Spanish Sports Federations.

<sup>9</sup> The original name in Spanish is Consejo Superior de Deportes.



## Code of Sports Ethics

The observance of the code that the Council of Europe approved on September 24, 1992, on sports ethics.

### 4.2. Women on the Governing Bodies of Spanish Sports Federations

The Spanish sports federations must include in their web pages or in their electronic headquarters an updated organisation chart that identifies those responsible for the different bodies and their profile and professional trajectory. In this way, they will comply with art. 6.1 of Law 19/2013, of December 9, on transparency, access to public information and good governance, and will thus adhere to the objective of transparency. These organisations must do so in a clear, structured and understandable way for the users.

Royal Decree 1835/1991, of December 20, on Spanish Sports Federations and Registration of Sports Associations, in its Chapter IV, regulates its organs of government and representation. Regarding the electoral processes, Order ECI / 3567/2007, of December 4, 2007, was an advance in the improvement of the electoral process facilitating the use of new information and communication technologies such as electronic voting or other issues related to elections censuses and vote by mail, for the voting of the presidents.

Despite the progress made in the electoral legislation, it has been necessary to approve a new regulation that develops issues related to the governance processes of these organisations. Order ECD/2764/2015, of December 18, contains the electoral processes regulated in the Spanish sports federations<sup>10</sup>. Given that the previous regulations did not include objectives aimed at improving governance, increasing the transparency of electoral processes and the appropriate representation of the elite sport and high-level athletes in the federative structures.

Royal Decree 1835/1991 provides in article 13.1 that its governing bodies shall be the president and the general assembly. Also, the statutes of each federation may include other complementary and representative bodies such as secretary and manager, the board of directors to assist the president; and the committee delegated to support the general assembly. The president, the general assembly and its delegate commission will be subject to election every four years, being the other organs proposed and revoked by the president. Also, it is necessary to indicate that the electoral processes will coincide with the year in which the Olympic Games are celebrated, whether summer or winter. In the case of the Spanish Sports Federation for the Deaf, the world summer sports games for the deaf will be taken as a reference, as well as the Paralympic federations, clubs of state and other electoral processes, the year in which the games Paralympics of winter are celebrated.

To analyse the presence of women in the corporate governance of sports federations, we will examine the data coming from the webpage of the Superior Council of Sports related to the percentage of women in their governing bodies, which will include the following:

- General assembly.
- Delegate commission.
- Board of directors.
- President.
- Committee of referees and judges.
- Other committees.

The duties of the members of the director's board and the delegated committee are listed in section 4 of the Annex II Code of Good Governance of the Spanish Sports Federations. As control bodies, it includes, on the one hand, the general secretary, who will be part of the board of directors without a vote, although with a voice, and will be the person in charge of guarding the fulfilment of the good governance of the federation. On the other hand, it mentions the Audit and Control Committee whose role will be to evaluate the accounting system and to ensure that the external auditor is independent of the federation.

<sup>10</sup> The electoral processes are included in Order ECD 2764/2015, of December 18, which governs the electoral processes in the Spanish sports federations. Previously, the procedures to be followed for the election of the governing bodies of the Spanish Sports Federations were established, through Order ECI / 3567/2007, of December 4, which regulates the electoral processes in the Spanish Sports Federations.

Unlike the Code of Good Governance of Listed Companies, the Spanish Sports Federations code does not make any reference to gender parity, that is, there is no mention to the presence of women in these governing bodies.

The data of the members of the Spanish federations in governing bodies of the Spanish federations for the year 2017 are shown in Table 3. In the general assemblies and delegated commissions, there is an overwhelming male presence close to ninety per cent. The figures improve slightly in the Technical Committees of arbitrators or judges.

Next, we present the evolution of women in corporate governance bodies during the 2005-2017 period, taking data from the Higher Sports Council.

**Table 3: Members in governing bodies of the Spanish federations, 2017**

	Men	%	Women	%	TOTAL
General assemblies	4,021	87.00%	601	13.00%	4,622
Delegated commissions	638	88.90%	80	11.10%	718
Board of directors	704	75.50%	228	24.50%	932
Technical committees of referees or judges	1,180	73.50%	426	26.50%	1,606
Members in other committees	1,669	78.50%	458	21.50%	2,127
Total members in governing bodies	8,212	82.00%	1,793	18.00%	10,005

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

We will show the global percentages corresponding to the set of federations. In order to analyse the evolution of women in the different governing bodies, descriptive statistics have been calculated: the average of the percentage of women for each year, the median, the mode, the standard deviation, and the maximum values and the minimum rates of women that have been reached in all the Spanish federations at the national level.

### General assembly

The general assembly is the main organ of government and representation of the Spanish Sports Federations subject to voting<sup>11</sup>. Its functions include the following<sup>12</sup>:

- Approval of the annual budget and its liquidation.
- Approval of the sports calendar.
- Approval and modification of the statutes.
- Election and dismissal of the president.

The composition of the general assembly is regulated through article 8 of Order ECD/2764/2015. Ex officio and elected members will form the general assembly, with a minimum number of elected representatives, twice the amount of ex officio members. Among the ex officio members will be:

- The president of the Spanish federation.
- All the presidents of federations of the autonomous regions integrated into the Spanish federation and, where appropriate, the presidents of management commissions.
- All delegates of the Spanish federations in those autonomous regions in which there is no regional federation.

The members of this body will be elected every four years that will coincide with those of the Olympic Games.

<sup>11</sup> As established in art. 31 of Law 10/1990, of October 15, of BOE Sport no. 249, of October 17, 1990, as amended on September 17, 2014.

<sup>12</sup> According to art. 15 of Royal Decree 1835/1991, of December 20, on Spanish Sports Federations and Registration of Sports Associations.

**Table 4 Percentage of women in the general assembly 2005-2017**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	64	2	10.22	7.64	0	10.27	0	46.84
2006	64	2	10.04	8.13	0	9.88	0	46.25
2007	65	1	9.62	7.69	0	9.22	0	36.17
2008	65	1	10.62	8.87	0	9.61	0	51.28
2009	66	0	10.99	9.70	0	9.97	0	56.25
2010	66	0	10.71	9.70	0	9.61	0	56.25
2011	66	0	10.65	9.49	0	9.31	0	52.5
2012	66	0	10.69	9.27	0	9.98	0	62.5
2013	63	3	11.04	9.23	0	10.69	0	68.35
2014	65	1	10.95	9.62	0	10.01	0	68.35
2015	64	2	11.39	10.00	0	9.97	0	67.5
2016	64	2	13.08	11.54	0	10.38	0	61.25
2017	66	0	13.13	11.62	0	10.62	0	66.25

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

Throughout the 2005 to 2017 period, the percentage of women in the general assemblies of sports federations ranged from 9.62% in 2007 to 13.30% in 2017 on average (Table 4). In the last two years analysed there has been a small increase in female participation, but evolution is slow. The maximum percentage of women in the general assembly of a federation was reached in 2013 and 2014, with 68.35% of women, and it was in a traditionally female sport such as gymnastics. However, despite these small exceptions, all-male assemblies can be observed some years in some sports such as boxing, hunting, ball, polo, or shooting. Members of this body will be elected every four years, coinciding with the year of the Olympic Games.

As can be seen in Table 4, the percentage of women in the general assemblies of the Spanish federations ranges from 9.62% in 2007 to 13.13% in 2017. On average, very low figures, which are not growing at the rate that should be expected after applying the recommendations observed in the different regulatory initiatives analysed, nor with the objective set by the International Olympic Committee that marked the goal of 20% of women at the end of 2005. In the last two years analysed, 2016 and 2017, there has been a small increase in female participation, but the evolution is slow. However, all-male assemblies are seen every year in some sports. It is striking that the model, that is, the value that is repeated more frequently in the period analysed, is only zero women. The maximum percentage of women in the general assembly of a federation was reached in 2013 and 2014, with 68.35% of women, and it was in a traditionally female sport such as gymnastics.

## President

The president is a body of government and representation of the Spanish sports federations, as set out in the Spanish Sports Law. The president is its executive organ, and legal representative, and among its functions are to convene and preside over the organs of government and representation and execute the agreements that are made by them. He or she will preside over the general assembly and the delegate committee and will have a casting vote when there is a tie in the adoption of the resolutions of the general plenary meeting and the delegate committee.

The election of the president will be through suffrage and with a secret character through a double return system when in the first round there is not a candidate that has reached the absolute majority of the votes cast. And the election will be held every four years by the members of the general assembly. To reach the rank of president, it is not necessary to be a member of the general assembly, but in this case, they must be presented by at least 15% of the members of the general assembly. The termination of the mandate will be subject to what the bylaws or the end of the period of his term, to his resignation, to a motion of censure or when submitting his candidacy in the case that holds the presidency of the management committee.

When half plus one of the members present in the general assembly approves it, the president may receive remuneration, as long as the gross amount including the social expenses established by the legislation does not come from the public subsidies received by the federation that she or he presides<sup>13</sup>. This remuneration will end when the mandate ends, and cannot be extended to a period after the term. The statutes of the federation will establish the regime of dedication and incompatibilities at the time of carrying out his/her position. Likewise, in the statutes of the federation, the re-election system will be established, which may be indefinite or limited, and in the latter case, the number of possible mandates will be specified.

The federation may have a secretary who will be appointed by the president of the federation and will act as a federation and advisor of the federation. When the federation has a secretary, its functions will be performed by the president or by the person he or she deems appropriate. The president of the federation will be responsible for the performance of the functions of the secretary if there is no secretary, being able to delegate them to the person they consider appropriate. When the bylaws stipulate, the president may appoint a manager who shall be the administrative body and shall have the functions of keeping the accounts, the economic inspection of the organs of the federation, as well as those functions entrusted to him or her.

In the case of the presidency, the data are not broken down by years, but taking the March 2018 data from the web pages of the federations, only three women were presiding in the federations of rowing, salvation and lifesaving and sailing.

### Delegate commission

The delegate commission's mission is to support the general assembly and will be elected by the general assembly through equal, free, direct and secret suffrage by and from among its members. If vacancies occur, they can be replaced each year, following the same procedure. The delegate commission shall consist of a maximum number of 15 members plus the president, who shall be ex officio member. Regarding its composition, one third of its members will be appointed by and from among the presidents of the regional federations. Another third by and from sports clubs provided that those from an Autonomous Region do not hold more than half of the representatives, and another third from the rest of the classes in proportion to their representation in the general assembly. It is not possible to vote by mail to its members. The regulations refer to the presence of minorities, without specifying what they mean by this term, and if it could be applied to the case of women. To be part of the delegate committee, there are specifications on the number of votes of each voter.

Table 5 Percentage of women in the delegated commission 2005-2017

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviaton	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	63	3	8.47	.00	.00	12.79	.00	55.56
2006	64	2	8.27	.00	.00	11.45	.00	50.00
2007	64	2	7.78	.00	.00	10.46	.00	44.44
2008	64	2	7.55	.00	.00	9.81	.00	44.44
2009	64	2	9.26	7.69	.00	10.62	.00	44.44
2010	65	1	9.27	8.33	.00	10.56	.00	44.44
2011	65	1	8.32	7.69	.00	9.61	.00	44.44
2012	65	1	7.96	6.67	.00	9.58	.00	44.44
2013	66	0	10.58	7.69	.00	16.05	.00	100.00
2014	65	1	9.61	8.33	.00	10.83	.00	55.56
2015	64	2	9.74	9.17	.00	10.59	.00	50.00
2016	64	2	11.36	10.00	.00	11.72	.00	60.00
2017	65	1	11.41	9.09	.00	12.37	.00	70.00

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

The average of women in the delegated commissions is lower than in the general assemblies, ranging from 7.55% in 2008 to 11.41% in 2017 (Table 5). The 2017 year represents the highest percentage of women in the period analysed, this figure being very low, and far from complying with the recommendations to include women in government bodies, as has been claimed both from national legislation and from at international level. Every year there are federations without women; in fact, the most common value is the absence of women. The highest percentage of women in a federation is 100.00%, which is given in boxing in 2013, the next is 70% in gymnastics in 2017, and 60% in this same sport in 2016. Despite having found some high value in a specific year and some federation, the evolution of the percentage of women in the delegated commissions is slow.

### Board of directors

The board of directors is elected to support the president of the federation and is chaired by him or her. When there is a board of directors in a federation, this will be the collegiate management body. It is an organ complementary to those of government. It is the equivalent to the board of directors of other types of organisations. Its members will be nominated and dissolved by the president, and when they are not part of the general assembly, they will be able to access the meetings of the general assembly with voice but without a vote.

Regarding its composition, Spanish legislation does not refer to the balance between men and women and remits its regulation to the statutes and rules of the federation. When the president is absent, it is expected that he or she will be replaced temporarily by a vice president who will be a member of the general assembly.

Unlike the position of president, the members of the board of directors will not receive remuneration for the performance of their position. When elections are called for the federation, the boards of directors will be dissolved to become management commissions.

Regarding female participation in the boards of directors, the most common thing is to find federations without women, as well as in the assemblies and the delegated committees (Table 6). The average number of women ranges from 10.37% in 2006 to 28.34% in 2017. From 2013 a growing trend, and in some years some federations have higher percentages of women than men. The most frequent value until 2012 is zero, as since 2014, is 33.33%.

Table 6 Percentage of women on the board of directors 2005-2017

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	66	0	10.44	6.07	0.00	13.01	0.00	66.67
2006	66	0	10.37	6.46	0.00	12.00	0.00	50.00
2007	65	1	11.66	10.00	0.00	12.96	0.00	50.00
2008	64	2	12.40	10.56	0.00	13.43	0.00	60.00
2009	65	1	12.49	10.00	0.00	13.54	0.00	75.00
2010	65	1	12.99	10.53	0.00	14.43	0.00	75.00
2011	65	1	12.32	10.00	0.00	13.66	0.00	75.00
2012	65	1	12.10	10.00	0.00	12.93	0.00	66.67
2013	62	4	13.55	12.77	7.69a	10.25	0.00	61.54
2014	65	1	22.78	21.43	33.33	11.06	0.00	61.54
2015	66	0	24.24	23.53	33.33	12.02	0.00	66.67
2016	65	1	27.16	25.00	33.33	13.87	0.00	77.78
2017	66	0	28.34	25.66	33.33	15.39	0.00	80.00

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

### Committee of referees and judges

The committee of referees and judges will be mandatory, and the president of the federation will appoint its president. Their functions will be, according to article 22.2 of Royal Decree 1835/1991, of December 20, on Spanish Sports Federations and Registration of Sports Associations:



- Establishment of arbitration training levels.
- Technical classification of judges or arbitrators.
- Proposal of candidates for international judge or arbitrator.
- Approval of administrative rules regulating arbitration.
- Coordination of training levels with the territorial Federations.
- Designation to collegiate members in non-professional state-level competitions.

**Table 7 Percentage of women in the referees and judges committee 2005-2017**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	52	14	12.24	.00	.00	19.35	.00	100.00
2006	51	15	10.27	.00	.00	13.26	.00	50.00
2007	52	14	12.95	6.67	.00	15.94	.00	66.67
2008	54	12	12.34	.00	.00	15.82	.00	60.00
2009	53	13	13.58	9.58	.00	15.93	.00	60.00
2010	52	14	14.41	12.79	.00	16.36	.00	61.54
2011	52	14	14.40	12.98	.00	16.20	.00	58.57
2012	52	14	13.22	10.40	.00	15.98	.00	52.86
2013	51	15	14.60	14.29	.00	15.75	.00	50.85
2014	53	13	13.86	12.03	.00	15.71	.00	50.00
2015	55	11	13.81	11.11	.00	15.88	.00	50.00
2016	55	11	12.43	.00	.00	15.89	.00	54.73
2017	54	12	15.19	11.81	.00	16.57	.00	55.56

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

### Committee of referees and judges

The committee of referees and judges will be mandatory, and the president of the federation will appoint its president. Their functions will be, according to article 22.2 of Royal Decree 1835/1991, of December 20, on Spanish Sports Federations and Registration of Sports Associations:

- Establishment of arbitration training levels.
- Technical classification of judges or arbitrators.
- Proposal of candidates for international judge or arbitrator.
- Approval of administrative rules regulating arbitration.
- Coordination of training levels with the territorial Federations.
- Designation to collegiate members in non-professional state-level competitions.

**Table 7 Percentage of women in the referees and judges committee 2005-2017**

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	52	14	12.24	.00	.00	19.35	.00	100.00
2006	51	15	10.27	.00	.00	13.26	.00	50.00
2007	52	14	12.95	6.67	.00	15.94	.00	66.67
2008	54	12	12.34	.00	.00	15.82	.00	60.00
2009	53	13	13.58	9.58	.00	15.93	.00	60.00
2010	52	14	14.41	12.79	.00	16.36	.00	61.54
2011	52	14	14.40	12.98	.00	16.20	.00	58.57
2012	52	14	13.22	10.40	.00	15.98	.00	52.86
2013	51	15	14.60	14.29	.00	15.75	.00	50.85

2014	53	13	13.86	12.03	.00	15.71	.00	50.00
2015	55	11	13.81	11.11	.00	15.88	.00	50.00
2016	55	11	12.43	.00	.00	15.89	.00	54.73
2017	54	12	15.19	11.81	.00	16.57	.00	55.56

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

Slightly more favourable to women is the data corresponding to their representation in the committee of referees and judges (Table 7), ranging from 10.27% in 2006 to 15.19% in 2017. Although the most frequent is to find committees without women. The lowest every year is zero women and the maximum of 100 in 2015. Every year there is at least one federation with a committee or parity or with a higher percentage of women than men.

### Other committees

According to article 21 of Royal Decree 1835/1991, of December 20, on Spanish Sports Federations and Registration of Sports Associations, in each Spanish Sport Federation there may be established as many Committees as are deemed necessary, both those that respond to the development of a specific sport protected by the Federation, as those that attend to the functioning of the groups and states that make up the same, and those that are strictly sporting.

The presidents of the committees of sport modalities, when these committees exist, will be chosen by the interested group in the manner established by its regulations. The president of the federation will appoint the rest of the presidents of the committees. The federation regulations will reflect its operation and the powers delegated by the Federation in these committees.

Table 8 Percentage of women in other committees 2005-2017

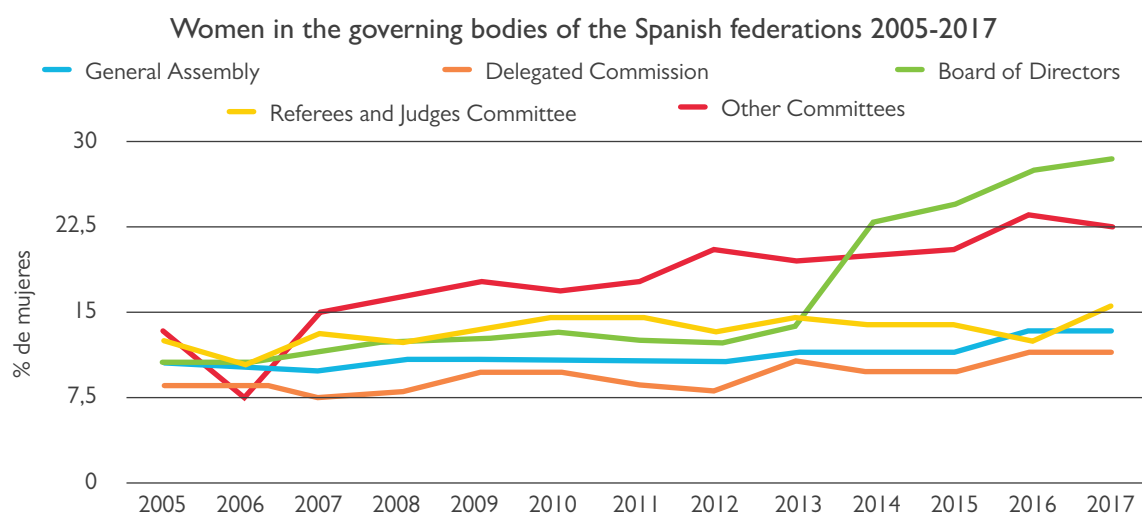
	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
2005	62	4	13.14	12.03	.00	12.71	.00	50.00
2006	64	2	7.80	1.46	.00	10.86	.00	50.00
2007	65	1	14.67	12.50	.00	14.27	.00	64.29
2008	64	2	16.29	12.91	.00	15.84	.00	66.67
2009	62	4	17.57	13.81	.00	15.23	.00	50.00
2010	64	2	16.78	12.25	.00	16.60	.00	80.00
2011	64	2	17.41	14.52	.00	15.72	.00	80.00
2012	61	5	20.36	17.39	.00	18.60	.00	100.00
2013	63	3	19.04	19.05	.00	14.95	.00	51.61
2014	63	3	19.66	18.37	.00	16.18	.00	75.00
2015	63	3	20.64	19.15	.00	16.67	.00	80.00
2016	63	3	23.27	21.43	.00	18.26	.00	100.00
2017	62	4	22.50	22.26	.00	14.63	.00	56.41

Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

In other committees, the presence of women is somewhat higher than the rest of government bodies, although the most common thing is still to find federations without women (Table 8). The average of women ranges from 7.8% in 2006 to 23.27% in 2016, in 2017 it decreased to 22.50%. At least there are two years in which there is a committee exclusively composed of women, and every year, there are committees where there is parity or with a higher percentage of women than men. However, it should be noted that there are always committees composed exclusively by men in all the years considered.

### 4.3. Evolution of female participation in different government bodies

Graph 1 shows how the participation of women in the various governing bodies has behaved during the period 2005-2017



Source: own elaboration with data from the Higher Sports Council (2018)

At the end of 2006, when the trend should have been increasing since the IOC goal was one year behind in its fulfilment, the opposite happens, in all the analysed bodies there is a decrease of women, which is against what was expected.

The first decision-making body that for the first time fulfilled the objective established by the International Olympic Committee, of having at least 20% women, was “other committees”. It was achieved in 2012, seven years after the expected deadline. A change in the trend is observed starting in 2013, surpassing the goal established for 2015, with eight years of delay. If management positions are not created or eliminated, it is difficult to include women in management positions given that the federations are ignoring the recommendations of both the IOC and other organisations regarding the increase of women in sports management bodies at the highest levels.

## 5. Conclusions

The participation of women in sport has been marked by invisibility and prejudice, with a tendency to identify sport with virility (Orthous, 2015). The incorporation of women into the Olympic Games and the International Olympic Committee was slow in the beginning and was achieved thanks to the pressure exerted by international sports federations and feminist organisations.

Throughout the chapter, it has been possible to confirm that the female presence in the corporate governance of sports organisations is scarce, and the evolution towards parity is slow.

Different voices on the international scene such as the International Olympic Committee call for greater participation of women in decision-making bodies, but even some organisations, while setting the warnings to achieve greater parity, are not able to meet real equality in corporate governance of their own organisations. It is especially noteworthy that the International Olympic Committee set the goal of including at least 20% of women in its decision-making bodies before December 31, 2005. However, such a goal has not been reached in most of the sport organisations, until the present moment.

Regarding the corporate governance code of sports organisations, in Spain, it is scarcely developed, and there are no references to female presence in the decision spaces of these entities, unlike in the good governance code of Spanish listed companies where there are recommendations to get more equal boards of directors.

Analysing the data taken from the Superior Council of Sports, and that begins with the data from the year in which the federations should have reached the aim of having at least 20% of women in the decision-making bodies (accordingly the International Olympic Committee), it can be observed that such goal is very far way of being reached. In the general assembly, the objective is not met in any of the years until 2012, and in most of the analysed periods, the average percentage of women does not even reach half of the target figure.

In the case of delegated commissions, the figures are even more unfavourable to women than those of the general assemblies. In the boards of directors, the objective is not met until 2014. In the committee of referees and judges, although the percentages are somewhat higher than in the previous bodies, the aim is not reached in any of the years analysed. In other commissions, the target set for the end of 2005 is achieved in four of the twelve years investigated. It can be said that, globally, only in other commissions, the goal of 20% of women is achieved.

When observing the maximum and minimum values, we do identify federations with equal representative bodies, or in which the percentage of women exceeds that of men, and therefore, they have fulfilled the objective of the International Olympic Committee. A detailed analysis of those federations that exceeded the targets will be addressed in later work. Besides, it is necessary to reflect on the difficulties to include women in the decision-making bodies of sports federations, since, as Robles and Escobar (2007) indicate, their incorporation depends on the creation or elimination of managerial positions.

In this chapter, it was also highlighted that the value that is repeated more frequently in the period analysed is only zero women. Therefore, it is concluded that, at this rate, many years must pass to achieve true parity, unless measures are taken to correct these inequalities, since the federations continue to ignore the recommendations of both the IOC and other organizations regarding the increase of women in sports management bodies at the highest levels (Robles and Escobar, 2007).

## 7. References

- Alfaro, Elida, Bengoechea, Mercedes y Vázquez, Benilde (2010). *Hablamos de deporte en femenino y masculino*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Alfaro, Elida, Vázquez, Benilde, Gallardo, Jana María, y Lilian, Silvia (2013). "Mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones públicas deportivas de la Comunidad de Madrid". *Agora para la educación física y el deporte*, 15(1): 40-53.
- Bilbao, M. José (2007). *Conferencias Mujeres y Deporte*. Viena y Kumamoto Conferencias 2006. Consell Català de l'Esport, Esplugues de Llobregat.
- Boulogne, Yves-Pierre (2000). "Pierre de Coubertin et le sport féminin". *Olympic Review*, XXVI (31): 23-26.
- Chamerois, Nicolas and Gillon, Pascal (2001). "Women's athletics: between globalization and confiscation?". *Olympic Review*, February-March, 37: 63-68.
- Dosal, Rodrigo, Mejía, María Paula y Capdevilla, Lluís (2017). "Deporte y equidad de género Sport and gender equity". *ECONOMÍA* 14(40): 121-131.
- Étienne, Françoise et Étienne, Roland (2004). "Les Jeux Olympiques de 1896: réflexions sur une renaissance". *Études balkaniques*, 11: 1-17. En <http://journals.openedition.org/etudesbalkaniques/167> (accessed December 21, 2018).
- European Commission Sport (2014). *Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014-2020*. Approved by the Group of Experts 'Gender Equality in Sport' at its meeting in Brussels on 18 February 2014. [http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf) (accessed December 21, 2018).
- Fasting, Kari (2003). "Women and sport in Norway". En Gertrud Pfister & Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 15-34). London: Routledge.
- Fernández Luque, José Antonio (2015). "La mujer en los cargos de dirección del movimiento olímpico". *Materiales para la Historia del Deporte. Suplemento Especial 2*: 220-227.
- Group of Experts 'Gender Equality in Sport' (2014). *Gender Equality in Sport. Proposal for Strategic Actions 2014 – 2020*, Brussels, The Sport Unit of the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission.
- Higher Sports Council (Consejo Superior de Deportes) (2018). *MEMORIA 2017/Otras Estadísticas/Resumen general*.
- International Olympic Committee (2016). "Women in the Olympic Movement". *Factsheet women in the Olympic movement*, Olympic Studies Centre Château de Vidy.
- International Olympic Committee (Comité Olímpico Internacional) (IOC) (2018). *Examen sobre igualdad de género. INFORME DEL COI SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO*. En <https://www.olympic.org/-/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-SPA.pdf?la=en&hash=C3E37A4C6DF0037DF087ADE7CE84E3AA95FB4E41> (accessed March 9, 2019).
- Jiménez Morales, Roberto (2015). *El deporte femenino español en los Juegos Olímpicos*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Leruite Cabrera, María Teresa, Martos Fernández, Pilar, y Zabala Díaz, Mikel (2015). "Análisis del deporte femenino español de competición desde la perspectiva de protagonistas clave". *Retos Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 28: 3-8.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). *Anuario de Estadísticas Deportivas*. la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mayo.
- Miragaya, Ana María (2006). *The Process of Inclusion of Women in the Olympic Games*. (PhD. Dissertation). Rio de Janeiro: PPGEF/UGF. En <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.9677&rep=rep1&type=pdf> (accessed December 30, 2018).
- Montenegro Montenegro, Sofía (2016). "El antes y el después de la Ley Orgánica 3/ 2007". *REDUR*, 117-136.



- Orthous, Marie-Hélène (2015). “La psicología deportiva de Pierre de Coubertin: génesis, características, obstáculos”. *Materiales para la Historia del Deporte, Suplemento Especial*, 2: 112-121.
- Peyró Santana (2002). Las Mujeres en la Dirección, Gestión y Organización de la alta competición Deportiva. En VV.AA (Eds) *Las mujeres en la alta competición deportiva* (Madrid Consejo Superior de Deportes), 129-148.
- Pfister, Gertrud & Hartmann-Tews, Ilse (2003). “Women’ inclusion in sport. International and comparative findings”. En Gertrud Pfister & Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 266-280). London: Routledge.
- Puig, Nuria y Soler, Susana (2003). “Women and sport in Spain”. En Gertrud Pfister & Ilse Hartmann-Tews (Eds.), *Women and sport: Social issues in international perspective* (pp. 83-101). London: Routledge.
- Robles Fernández, Fe y Escobar Ventura, Kika (2007). “Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006”. *Comisión Mujer y Deporte, Comité Olímpico Español*.
- Sainz de Baranda Andújar, Clara (2013). *Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid.
- Shaw, Sally and Penney, Dawn (2003). “Gender equity policies in national governing bodies: An oxymoron or a vehicle for change?”. *European Sport Management Quarterly*, 3: 78-102.
- Vázquez, Benilde (2002). “La mujer en ámbitos competitivos: el ámbito deportivo”. *FAISCA. Revista de Altas Capacidades*, 9: 56-69.

## 6. Legislation

- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990. TEXTO CONSOLIDADO. Última modificación: 17 de septiembre de 2014.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, BOE Núm. 295, martes 10 de diciembre de 2013.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas, Núm. 304, lunes 21 de diciembre de 2015.
- Orden ECI/3567/2007, de 4 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las Federaciones deportivas españolas, BOE Núm. 294, sábado 8 diciembre 2007.
- Orden PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres.
- Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.

# 4

chapter

## **Turkish women in labor life and sports**

Gonca Güngör Göksu  
University of Sakarya, Turkey

Nowadays, the discussion on women rights is becoming an important issue. Mainly, the participation of women as managers in institutions is an important discussion for the last decades given that the power of women and their abilities have been recognized to be a manager. Non-governmental organizations, such as Women's Human Rights-New Solutions Association, Women's Solidarity Foundation have been addressing women rights in different platforms since the 2000s. However, this problem has not been tackled completely. According to the report published by the European Commission in 2014, the barriers women face on decisions and management positions may partially be clarified by the various attitudes, and behaviors of women and men. These factors could be related to equal rights among men and women, gender roles, gender regimes, and gender order in society at large and could be considered as cultural barriers.

Terjesen et al., (2009) suggest that gender diversity on corporate boards contribute to more effective corporate governance in two different ways. The first contribution is that gender diversity helps organizations through individual interactions and a diversification process on board. Terjesen et al., found out an important result that women on boards provide more sensitivity to other members' ideas. Women affect boards by their unique ability, information, practice, and also a different perspective to the discussions and decisions making. The second contribution is that when there are three or more women on boards, they have a positive effect on providing support for the non-financial performance measures, innovation and also the corporate social responsibility.

The barriers that women face in different areas are present in sports organizations, too. Instead of increasing the level of women participations in sports activities, they are underrepresented in the leadership positions in all sports areas (Burton, 2015). For example, women's representation on National Olympic Committees was 17.6%, and this ratio was 18.3% on International Federations in 2010 (Henry and Robinson, 2010). According to the Sydney Scoreboard report that involved 38 countries and in 1599 National Sports Organizations, in the context of the National Sports Organization, the average ratio of women as executive members was 20.7% in 2014, and also the average percentage of women as executive members were 13.3% in the International Sports Federations. The percentage of women as a general secretary was 21%. When the data were examined, the number of women as a chair on boards was around 8% in the same report (International Working Group on Women and Sports, 2018).

To increase the number of women in governance, the quotes and targets related to gender diversity have been applied to use in different countries. Implementation of gender regimes approach refers to one of the latest improvements in gender and sports governance (Adriaanse and Schofield, 2014). One of the reported gender targets is the 2020 objectives of the European Union. According to the 2020 objectives, in national and international plans of the strategic actions and contributions are below (European Commission, 2014):

- In Europe, in the scope of executive boards and committees of national sports organizations, women's percentage should be minimum 40%, and also this percentage should be 30% in the international sports organizations.
- In the management of professional sports administrations and governmental sports bodies, women's percentage should be minimum 40%.
- All sports organizations should implement a gender equality policy, including an action plan.

Employees are more likely to prefer a male manager to a female manager. Particularly, men employers do not give more chances to female managers. Hence, women's numbers in the leadership positions are restricted (Koca and Öztürk, 2015). If it is focused on the question of why women are underrepresented in sports organizations in leadership positions, of course, this problem depends on many factors, which are reported below (Karaçam and Koca, 2015):

- Masculine domination,
- Traditional beliefs,
- Gender stereotyping,
- Pressures regarding women's role in their families,
- Less attention from sport-governing bodies to sports for women,

- Negative attitudes/perceptions towards women managers in a sports organization,
- The gender of the current manager, and
- House chore responsibilities.

One of the most dominant factors this problem mentioned is stereotyping. Stereotyping is identified as cultural constraints to determine progress towards gender equality in sports organizations, and it contributes to negative attitudes towards women in leadership positions (Koca, Arslan and Aşçı, 2011). Gender stereotype means the faiths that people have about members of categories man or women (Özkan and Lajunen, 2005). Gender stereotyping affects perceptions of the employees and other managers on women. Thus, women are identified as emotional, intuitive and socially oriented (Simmons, 2011). Gender stereotyping is common beliefs and perceptions which are accepted as differences of attitudes, values, interests and social relations between genders. Other effective factors are the responsibilities of house chores and childcare. Since women work in both business life and their houses, they have more responsibilities than men in their private life. Because of these reasons, either a woman does not prefer to be in the leadership positions, or male employers do not preferred with women. The study conducted by Koca and Öztürk (2015) showed that stereotyping could be evaluated in the context of the Role Congruity Theory which means as a theoretical basis for understanding the differences between men and women in managerial positions. Within this concept, women are perceived as having less potential abilities for management. Hence, men are generally selected in leadership positions.

In more detail, the Role Congruity Theory describes gender roles in two different categories. The first category is descriptive norms that are evaluated as consensual expectations about what members of a group do. Descriptive norms include the perception that means women's having fewer leadership abilities than men. The second category is injunctive norms, which are identified as consensual expectations about what a group of people should do or would do. Injunctive norms have less favorable evaluations of women's behavior that fulfill the prescriptions of a leader role (Berkman, 2008). The underlying reasons for the underrepresentation of women in management positions could be evaluated under macro-level, meso-level and micro-level analysis. The reasons can be examined regarding organizational demography, hegemonic masculinity, the effects of power, and the effects of the stakeholder and institutionalized discrimination in terms of macro-level. Under organizational operations in the medium level, organizational culture, stereotypes, access and treatment discriminations may affect in the underrepresentation of women. In addition, under micro-level, the underlying reasons could be evaluated in the context of human and social capital and self-limiting behaviors can be analyzed (Burton, 2015).

Within Turkey, although men are identified as dominant, independent, competitive, and capable of leadership, whereas women are identified as submissive, dependent, caring and good at domestic tasks and child-rearing (Berkman, 2008). Thus, to reach the aim of this study, women movements in the different periods that are from Ottoman term to nowadays have been investigated, and also the knowledge about the legal system which targets to increase women's numbers on corporate boards has been informed. In this study, participation rates of the women in sports and the participation rates of women on the governance of Turkish sports organizations have been analyzed with a focus on women as a chair, general secretary, and member on boards and comprehensive information and valuable insights have been provided.

## 2. The Historical Processes of Improvement of Turkish Women in Labor Life

In Turkey, women's movement has accelerated since the 1980s. Hence, the names of women have become to be heard more in many areas. As a result of the improvements, gender equality principles in most of the sectors have extensively gained acceptance and become one of the significant issues recently (Koca et al., 2011). While examining the improvements regarding Turkish women's rights, the women movements can be divided under three time-gaps, which are shown as periods below (Esteban Salvador and Güngör Göksu, 2017):

- The first period involves the last years of the Ottoman Empire,
- The second period includes the first years of the Turkey Republic,
- The third period consists of years that are after 1980.

In the Ottoman period, the positions of the women were preserved in the context of social traditions and customs and they contributed to the livelihood of the family (Parlaktuna, 2010). In the Ottoman term, Islamic ideas were dominated; therefore, the participation of women in labor life shaped according to Islam beliefs. While non-Muslim women were mostly employed in industrial areas, Muslim women used to work in agriculture areas or small workshops (Taş and Akyol, 2015). For example, it is estimated that there were 250 000 employees in the Ottoman industry sector; however, only 75 000 of the 250 000 employees were women in 1908. In other words, only 30% of the total men workers were women. Women have taken a role in the areas, such as education and health in the public sector, since the second term of 19th century (Önder, 2013).

In the years following the foundation of Turkey Republic, it was understood that the importance of representation of women in all occupations was and women had to have the rights of equal education with men (Gelgeç-Bakacak, 2009). The new education system was accepted in 1924, and thus, women gained equal rights in educational level (Koca and Hacisoğlu, 2010). With the adoption of the Turkish Civil Code on 4 October 1926, women had equal citizenship rights with men (Erdem, 2015). In 1930, Turkish women began to have the right to vote (Koca and Hacisoğlu, 2010). In addition, Turkish women began to have the right to be elected as a deputy on 5 December 1934. After 1950 that included the beginning of the industrialization process, the number of women in labor life started to increase (Koca et al., 2011).

Labor Law No. 1475 was accepted in 1971, and included some provisions aimed to protect women labor and to provide the principle named “equal pay to equal work”. Women issue was counted as a sector in the sixth five-year development plan of Turkey (1990-1994) for the first time (Önder, 2013). The most significant time gap in three periods reported is the third period because women have been more active in social and economic areas since the 1980 military coup (Soysal, 2009). The export-based growth policy has been implemented in Turkey since 1980. Thus, women’s integration into the labor market began to be supported more. The transformation in Turkey’s macro-economic structure has had effects on the traditional roles of men and women in the society, which has caused an increase in the numbers of well-educated women and their income levels (Koca et al., 2011).

Due to the growing importance of women movements in the 1980s and the efforts to be a member of the European Union (Koca and Hacisoğlu, 2010), Turkey approved the Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women in 1985. After that, the Turkish government signed the Beijing Declaration and Action Platform for social gender equality. In addition, Turkey has entered into the Convention on Equal Remuneration, the Convention concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, the Convention concerning Employment Policy and the Convention on the Development of Human Resources.

In 1990, the law about working was changed in favor of women. Thus, women began to have the right to work without the permission of their husbands. Since 2001, the new Turkish Civil Code, which includes the new rights, such as the equal division of the property acquired during the marriage and assigning an economic value to women’s invisible labor in house chores, has been implemented (Koca and Hacisoğlu, 2010). According to the report of Women with Statistics 2017 published by Turkey Statistical Institution, the proportion of the employed laborers that were 15 years old and older in Turkey was 46.3%. 65.1% of them were men, while 28% of them were women. Although the women’s representation rate in the levels of middle and top management were 14.4% in 2014, this rate rose 2 points and reached 16.6% in 2016 (TUIK, 2017). However, the number of women is not enough, particularly in the management levels at labor life. Women are usually employed in the context of specific jobs with low incomes in Turkey. The main reasons for women’s underrepresentation in managerial positions are that (i) gender-based definitions of work, (ii) organizational culture, (iii) barriers against women’s promotion in their careers, (iv) children and house chore responsibilities, (v) social disapproval and (vi) gender stereotyping (Koca, Arslan and Aşçı, 2011). Another important issue related to insufficient employment of women and being fewer in management positions is education level. In Turkey, the percentages of illiterate women were 8.5%, and the percentages of undergraduate women were only 14.2% in 2016 (TUIK, 2017).

After the foundation to the Turkish Republic in 1923, a modernization process regarding the gender equality started to be implemented. However, nowadays considerable gender inequalities in the representation of work, business, politic and also sports life still continue (Koca and Hacisoğlu, 2010). The selected women scores belonged 2017 calculated by Women Economic Forum is shown to summarize the Turkish women statues and in different areas and also to compare with other countries in Table 1.



**Table 1. Turkey's Scores of Global Gender Equality in 2017**

Topic	World Rank	Score	Country Average	Female ratio (%)
Global Score of Turkey	131	0.625	0.680	-
Economic Participation and Opportunity	128	0.471	0.585	-
Labor force participation	131	0.439	0.667	33.6
Wage equality for similar work (survey)	94	0.590	0.634	-
Estimated earned income (PPP, US\$)	122	0.440	0.509	14.917
Legislators, senior officials and managers	107	0.178	0.320	15.1
Professional and technical workers	104	0.638	0.758	39.0
Educational Attainment	101	0.965	0.953	-
Enrolment in tertiary education	105	0.874	0.938	88.3
Health and Survive	59	0.977	0.956	-
Political Empowerment	118	0.088	0.227	-
Women in the parliament	108	0.171	0.279	14.6
Women in ministerial positions	135	0.040	0.209	3.8
Years with female head of state1	38	0.057	0.200	2.7

Source: World Economic Forum, the Global Gender Gap Report, November 2017.

According to the Global Gender Gap Report 2017, the score Turkey obtained is 131st order in the context of total 144 countries, which could be explained as follows:

*“Meanwhile, Turkey (131) marks progress on closing its gender gap in legislator, senior official and manager positions, in addition to professional and technical roles as well as in enrolment in tertiary, secondary and primary education. However, it also experiences a widening of the Political Empowerment gender gap and re-opens its Health and Survival gender gap for the first time since 2013”* (The Global Gender Gap Report, 2017, p.21).

The best score of Turkey within all main areas is health and survival category which is 0.977 and its world average is 0.956. Also, the women's score in educational attainment is remarkably good. On the contrary, the worst score of Turkey is economic participation and opportunity is 128th order in all main areas investigated. For instance, the women percentage in labor force participation is 33.6%. The score is 0.439, although the average score of all countries is 0.667. Thus, the findings suggest that the women labor participation in Turkey is less than the world average. The women score in the category of legislators, senior officials and managers is 0.178, and its order is 107th. As for women ministerial position, Turkey's score is 0.040. When compared to the world average, this result can be evaluated as very low and unsuccessful. Associated with this topic, women participation should immediately enhance in parliament as ministerial positions.

### 3. The Evaluation of the Gender Equality on Corporate Governance in Turkey

Regarding corporate boards, one of the most important developments in gender diversity was corporate governance principles (CGP) prepared by the capital markets board of Turkey in 2012. According to CGP, there had to be at least one female member on the boards from 2012 to 2013. If there were no women, the reasons had to be regularly explained in the compliance reports and annual reports until the end of 2013 (Aksoy, 2013). The scope of regulation explained above was extended in the first half of 2014. Thus, the board of directors must have a target that included at least 25% women of all members at a time determined by the board and should endeavor to achieve this goal (Official Gazette of the Republic of Turkey, 2014). After the regulation, the numbers of women members have increased although the increase was small. For example, while 86 of 845 total members in the companies in BIST 100 Index were women in 2016, 102 of 846 members were women in 2017. From the positive perspective, there was around 2% increase in the numbers of women. Table 2 shows the data of BIST companies with/without female directors in 2017 on corporate boards. Table 2 presents the numbers of female directors in BIST companies from 2012 to 2017.

**Table 2. The Percentages of BIST Companies with/without Female Directors**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Companies at least one female board member	52.9	55.5	55.9	57.3	59.0	58.7
Companies with all-male boards	47.1	44.5	44.1	42.7	41.0	41.3

Source: 2017 5th Annual Report Women on Board Turkey, p.6.

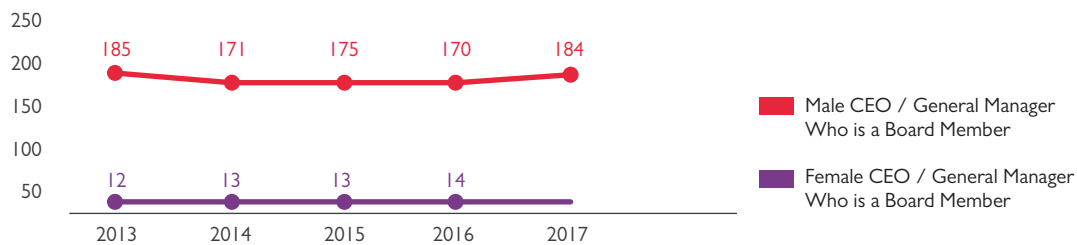
According to Table 3, there was a considerable increase of female directors since 2012. However, there was a significant decrease in professional executives as -48%. Regarding the general result, the increase percentage was 21% in the number of total female directors.

**Table 3. The Number of Female Directors in BIST between 2012-2017**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Directors	142	174	173	184	209	201
Professionals Executive	33	24	22	23	21	17
Non-Executive	57	77	71	78	86	86
Total Family / Shareholder	177	179	179	192	191	185
Family / Executive	44	45	46	51	53	54
Shareholder Non-Executive	133	134	133	141	138	131
Total	319	353	352	376	399	386

Source: 2017 5th Annual Report Women on Board Turkey, p.10.

Graph 1 shows that the numbers of female and male managers such as CEO, general manager on the corporate boards have been since 2013. According to the graph, although there is a decrease in the numbers of men manager, there is a bit increase in the number of women managers.

**Graph 1. The Numbers of Female and Male CEO/General Manager on the Board**

Source: 2017 5th Annual Report Women on Board Turkey, p.13.

## 4. The History of Sports Organizations in Turkey

The first federations in Turkey began to be established after accepting Alliance of Training Associations Turkey (Türkiye İdman Federasyonları İttifakı- [TICI]). During the TICI period, there had to be only seven men members on the corporate governance of federations. In 1936, TICI had been annulled and Turkey Sports Institution (Türk Spor Kurumu [TSK]) was established instead of TICI. Thus, sports federations began to be work-based under TSK. In the following continuing years, TSK was changed as Body Dressage General Assembly (Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü [BTGM]) and later Body Dressage and Sports General Assembly (Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü [BTSGM]) (Kocamaz et al., 2013). Nowadays, all Turkish sports federations, 64 in total, have been operating under The Ministry of Youth and Sports since 2011. However, the histories of some others date back to the first years of the announcement of the Turkish Republic. Table 4 shows the foundation years of all sports federations in Turkey.

According to Table 4, the oldest sports organization in Turkey is Turkish National Olympic Committee whose first name was Ottoman Olympic Union. Turkish National Olympic Committee established in 1908 during the last period of the Ottoman state. The Ottoman Olympic Union was represented at the Berlin Association in 1909 by Selim Sırrı TARCAN in December 1908, who was accepted as a member of the International Olympic Committee ([www.olimpiyatkomitesi.org.tr](http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr)). On the other side, the oldest federation in Turkey is Scouting Federation and its history goes back to 1912. In total, 13 sports organizations which are shown on Table 4 as bold began to be active in the first years of Turkish Republic.

**Table 4: The Foundation Years of Sports Organizations in Turkey**

Federation name	Foundation Year	Federation name	Foundation Year
Archery Federation	1961	Automobile Sports Federation	2003
School Sports Federation	2005	Special Sports People Sports Federation	2000
Orienteering Federation	2006	Chess Federation	1991
Underwater Sports Federation	1980	Water Polo Federation	2006
Tennis Federation	1953	Swimming Federation	1957
Triathlon Federation	2001	Shooting and Hunting Federation	1989
University Sports Federation	1996	<b>Athletics Federation</b>	<b>1922</b>
Volleyball Federation	1958	Badminton Federation	1991
Bodybuilding Fitness Federation	1970	Basketball Federation	1959
Wushu Kung-Fu Federation	2006	Physical Disabilities Sports Federation	2000
Sailing Federation	1957	Rugby Federation	2011
Billiard Federation	2006	<b>Equestrian Federation</b>	<b>1923</b>
<b>Bicycle Federation</b>	<b>1923</b>	Bocce Bowling Dart Federation	2004
<b>Box Federation</b>	<b>1924</b>	Bridge Federation	1964
Ice Hockey Federation	1991	Ice Skating Federation	2006
Gymnastics Federation	1957	<b>Mountaineering Federation</b>	<b>1936</b>
Dancing Sport Federation	2006	<b>Fencing Federation</b>	<b>1923</b>
Traditional Sports Federation	1966	Emerging Sports Federation	2006
Golf Federation	1996	Visually Impaired Sports Federation	2000
<b>Wrestling Federation</b>	<b>1923</b>	Folk Dance Federation	2003
Weightlifting Federation	1956	Handball Federation	1976
Sports Federation for Everyone Fed.	1990	Hockey Federation	2002
<b>Scouting Federation</b>	<b>1912</b>	Judo Federation	1966
Canoe Federation	2008	Karate Federation	1981
<b>Ski Federation</b>	<b>1939</b>	Kick Boxing Federation	2004
<b>Sled Federation</b>	<b>1923</b>	Skateboard Federation	2017
Rowing Federation	1957	Table Tennis Federation	1966
Modern Pentathlon Federation	2001	Motorcycle Federation	2003
Muay Thai Federation	2006	Curling Federation	2015
Sky Sports Federation	2016	E-Sports Federation	2018
Rafting Federation	2018	Taekwondo Federation	1981
The Ministry of Youth and Sports	1969	Hearing Impaired Sports Federation	2000
<b>General Directorate of Sports</b>	<b>1938</b>	<b>Football Federation</b>	<b>1923</b>
<b>Turkish National Olympic Committee</b>	<b>1908</b>	Turkish National Paralympic Committee	2002

Source: Own elaboration by using official websites of sports organizations, December 2018.

## 5. The Gender Equality in the Legal System of Sports Organizations in Turkey

In Turkey, there is not directly any legislation, regulations or quotas to ensure gender equality in the boards of sports organizations. But the norms regarding equality in sports are involved in some legislation which is shown in Table 5.

**Table 5: The Norms Regarding Equality in Different Sports Legislation**

Legislation	Article	Regarding Norms
The Constitution of the Republic of Turkey	Article 10 and 59	Separation Equality and Diversity Equality
The Establishment and Duties of Turkey Football Federation Law No. 5894	Article 3.1	Prohibition of Discrimination
The Prevention of Violence and Disorder in Sport Law No.6222	Article 14.2	Prohibition of Discrimination
Implementing Regulation on the Implementation of the Law on the Prevention of Violence and Disorder in Sport Competitions	Article 6, 9, 11, 8.1, 12.1	Prohibition of Discrimination
Sponsorship Regulation of the General Directorate of Youth and Sports	Article 13	Prohibition of Discrimination
Regulation on Operation of the General Directorate of Sports	Article 38	Prohibition of Discrimination
Regulation of Private Physical Education and Sports Facilities	Article 9	Prohibition of Discrimination
Regulation of School Sports Activities	Article 5.1/h	Separation Equality
Turkey Football Federation Main Status	Article 2 and 3	Prohibition of Discrimination
Turkey School Sports Federation Main Status	Article 7.3	Separation Equality
Regulation on the Procedures and Principles of Working with the TMOK Sportsmen Commission	Article 5.1	Diversity Equality
Athletics Federation Discipline Instructions	Article 5.3, 26, 27	Prohibition of Discrimination and Gender Equality
Sailing Federation Instruction on Disciplinary Crimes and Punishments	Article 11.1 and 14.1	Prohibition of Discrimination and Gender Equality
Turkey Football Federation Ethics Committee Instruction	Article 16	Equality and Prohibition of Discrimination
Tennis Federation Coach Training Instruction		Separation Equality
Tennis Federation Financial Support Instruction	Article 5.1	Separation Equality
Weightlifting Federation Competition Instruction	Article 7.2, 7.3 and 8.3	Separation Equality
Boxing Federation Professional Boxing Competition Instruction	Article 21.7	Diversity Equality (Positive Discrimination)
Boxing Federation Amateur Boxing Competition Instruction	Article 21	Diversity Equality
Regulation on the Procedures and Principles of Working with the TMOK Sportsmen Commission	Article 5.1	Diversity Equality
Handball Federation Competition Instruction	Article 21	Separation Equality
Gymnastics Federation Sportsman License, Registration, Visa and Transfer Instruction	Article 7.1	Separation Equality
Turkey University Sports Federation of Ethical Principles	Article 8	Separation Equality

Turkey Basketballs Federation Behavior Rules		Equality and Prohibition of Discrimination
Turkey Football Federation Juvenile and Child Protection Standards	Article 8, 13, 8 and 21	Sports Values and Equality
Turkey Football Federation Club License and Financial Fair Play Instruction	Article	Equality and Prohibition of Discrimination
Turkey National Olympic Committee	Preface	Gender Equality and Prohibition of Discrimination

Source: Koca, Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, December 2018.

**Table 6. The Gender Equality Analysis of Sports Federations' Objectives, Vision, Mission and Duties**

Federation Name	Gender Equality Analysis
Bicycle Federation	Gender equality has been emphasized in vision, not including mission and duty.
Sport for Everyone Federation	Gender equality has been emphasized in only mission, not including vision and duty.
Scouting Federation	Gender equality has been emphasized in only vision, not including mission and duty.

Source: Koca, Mapping and Monitoring of Gender Equality in Sport, December 2018.

The target of the Bicycle Federation was the rejection of gender discrimination in the context of the non-discrimination norm. According to federation vision, "Bicycle Federation, regardless of age, gender and talent, focuses on developing and supporting cycling in our country in the name of people of our country who love and support cycling." ([www.bisiklet.gov.tr](http://www.bisiklet.gov.tr)).

The aim of the Sports for Everyone Federation is to deny sex discrimination within the scope of the non-discrimination norm. According to federation aim, "Regardless of age, gender and social status of our citizens, respecting their national traditions and giving them the opportunity to participate in their economic development and cultural richness and sporting activities and to cooperate with the related persons and institutions in this field." ([www.his.gov.tr](http://www.his.gov.tr)).

Gender equality is emphasized in the vision of the Scouting Federation. According to federation vision, "Scouting seems itself in the second century as reliable, value-oriented, educational, dynamic and innovative, attracting a large number of girls and boys from all walks of life and attracting women and men adults of all cultures, and it acts really contributes to the construction of a better world." ([www.tif.org.tr](http://www.tif.org.tr)).

Gender equality was involved in scope of the Tenth Development Sports Special Expertise Commission Report (2014-2018). In this report, it was emphasized that "in our country, the strategies relating increasing in women athletes should improve and project." Besides, Strategic Plan (2015-2018) of the Ice Hockey Federation, shown in Table 7, includes some gender equality objectives.



**Table 7. Strategic Plan (2015-2018) of Ice Hockey Federation**

Target No	The Context of Target	Strategy Related to Target
Target 1	Awareness Raising, Knowledge and Awareness Level will be increased in order to increase the representation of women in authority and decision making processes	Strategy 1.3. To make studies to introduce positive role models in which women participate in decision making mechanisms in both private and public sector. Strategy 1.4. Regular collection and publication of gender-based data at all levels of authority and decision-making mechanisms in the public sector.
Target 2	The proportion of women working in the media sector and their representation at the decision-making points will be increased.	Strategy 2.1. Investigating in detail the number of women working in the media sector and there.
Target 3	Public policies will be ensured to ensure equality between women and men.	Strategy 3.1. Adoption of approaches to equality between women and men in middle and senior management appointments in public institutions. Strategy 3.2. Providing the necessary support to increase the number of women in managerial positions in work life.

Source: Ice Hockey Federation Strategic Plan (2015-2018), 2015.

### 5.1. Analyses of Women in Sports Organizations with Numbers

In spite of increasing women's participation/successes within national/international competitions in recent years, women are underrepresented in management positions, such as board members, general secretary, CEO and vice-President (Karaçam and Koca, 2015). In this section, the percentages of women athletes in Turkish sports and the percentages of women members/president on the governance boards in sports organizations were analyzed. All information about women used in this study was obtained from the official websites of organizations. As explained above, in Turkey, there are total 67 sports organizations in all, including 64 sport federations and Ministry of Youth and Sports, and also the National Olympic Committee. However, only three sports organizations which are Orienteering Federation, Chess Federation and Sailing Federation have women presidents. For example, 95.7% of total members on board in all Turkish sports organizations consist of men, only 4.3% of them consists of women.

When calculated all members on boards by using the database obtained from the sports organizations' websites on December 2018, there is a total of 952 members. Unfortunately, only 41 of all members are women. It was emphasized in the study of Koca and Öztürk (2015) that the sociocultural structure of Turkey is an important reason why less women in top management positions of sports organizations occupy than men. When the gender of vice-presidents is examined, only seven federations have women vice-presidents. Organizations that have women vice-presidents are shown below:

- Automobile Sports Federation (1 woman vice-president and 7 men vice-presidents),
- Chess Federation (1 woman and 5 men vice-presidents),
- Swimming Federation (1 woman and 3 men vice-presidents),
- Shooting and Hunting Federation (1 woman and 4 men vice-presidents),
- Baseball, Softball, Protected Football and Rugby Federation (1 woman and 5 men vice-presidents),
- Bocce Bowling Dart Federation (1 woman and 11 men vice-presidents),
- Modern Pentathlon Federation (1 woman and 6 men vice-presidents).

Table 8 shows the percentage of licensed female athletes in sports organizations. Although every organization has women athletes, the general picture is disappointing. For example, in the context of Motorcycle Federation, Wrestling Federation, Bodybuilding Fitness Federation, Traditional Sports Branch Federation, Billiard Federation, Automobile Sports Federation and Kick Boxing Federation, the percentages of women athletes are under 10%. From positive perspectives, Gymnastics Federation, Dancing Sports Federation, Volleyball Federation, Ice Skating Federation and Folk Dance Federation have women athletes more than men because the percentages of women athletes in these five federations are more than 50%. The percentages of women athletes in other federations change between 10% and 50%. In addition, the information on athletes' numbers in the School Sports Federation has been reached from neither federation official website nor the website of the General Directorate of Sports.

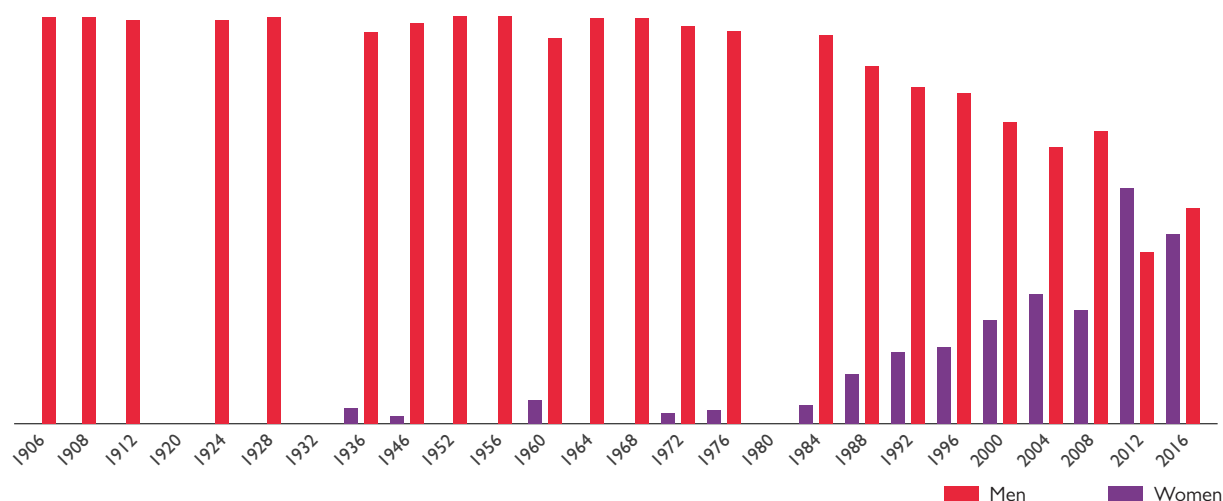
**Table 8. The Percentages of the Licensed Female Athletes Licensed Sports Federations in Turkey**

Federation name	Percentage of Women Athletes	Federation name	Percentage of Women Athletes
Archery Federation	0.33	Automobile Sports Federation	0.08
School Sports Federation	No info	Special Sports People Sports Federation	0.24
Orienteering Federation	0.31	Chess Federation	0.33
Underwater Sports Federation	0.28	Water Polo Federation	0.25
Tennis Federation	0.44	Swimming Federation	0.40
Triathlon Federation	0.20	Shooting and Hunting Federation	0.14
University Sports Federation	0.32	Athletics Federation	0.37
Volleyball Federation	0.56	Badminton Federation	0.41
Bodybuilding Fitness Federation	0.04	Basketball Federation	0.18
Wushu Kung-Fu Federation	0.18	Physical Disabilities Sports Federation	0.13
Sailing Federation	0.22	Rugby Federation	0.17
Billiard Federation	0.07	Equestrian Federation	0.41
Bicycle Federation	0.17	Bocce Bowling Dart Federation	0.29
Box Federation	0.11	Bridge Federation	0.16
Ice Hockey Federation	0.37	Ice Skating Federation	0.55
Gymnastics Federation	0.60	Mountaineering Federation	0.26
Dancing Sports Federation	0.56	Fencing Federation	0.36
Traditional Sports Federation	0.05	Emerging Sports Federation	0.28
Golf Federation	0.31	Visually Impaired Sports Federation	0.21
Wrestling Federation	0.04	Folk Dance Federation	0.57
Weightlifting Federation	0.15	Handball Federation	0.33
Sports Federation for Everyone Fed.	0.37	Hockey Federation	0.37
Scouting Federation	0.31	Judo Federation	0.29
Canoe Federation	0.22	Karate Federation	0.27
Ski Federation	0.25	Kick Boxing Federation	0.09
Sled Federation	0.35	Skateboard Federation	0.18
Rowing Federation	0.27	Table Tennis Federation	0.42
Modern Pentathlon Federation	0.33	Motorcycle Federation	0.03
Muay Thai Federation	0.14	Curling Federation	0.25
Sky Sports Federation	0.14	E-Sports Federation	No Website
Taekwondo Federation	0.25	Hearing Impaired Sports Federation	0.16
Rafting Federation	No Website	Football Federation	0.18

Source: The Ministry of Youth and Sports, [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr), December 2018.

According to Graph 2, the numbers of Turkish women athletes in Olympic Games have gradually increased since 1984. Especially, the most attractive improvement is that the numbers of women athletes were more than the numbers of men athletes in 2012.

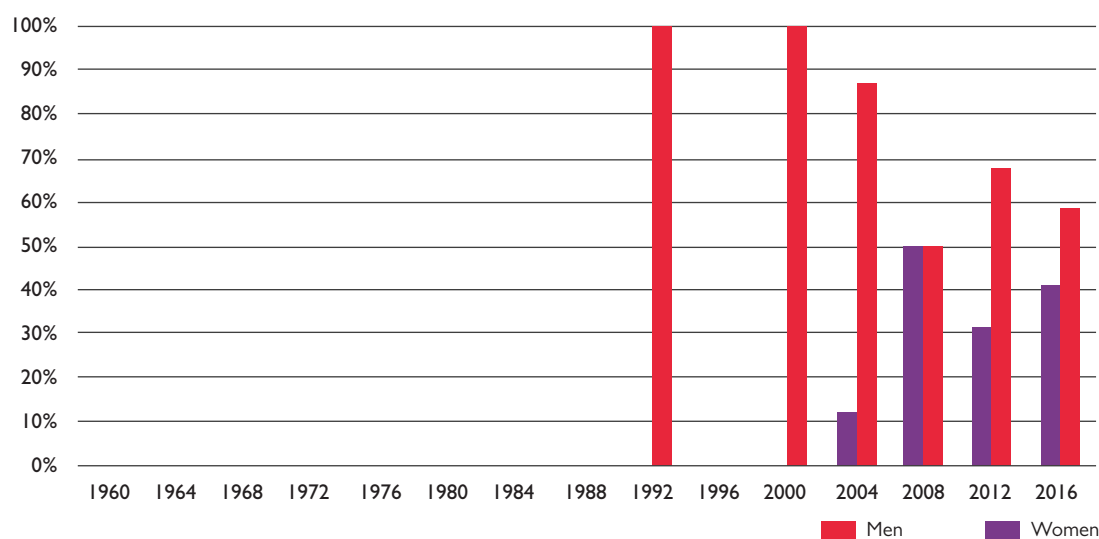
Graph 2. Gender Distribution of Athletes Participating in Olympic Games



Source: Koca, Mapping and Monitoring of Gender Equality in Sport, December 2018

In Graph 3, the gender distribution of athletes participating in Paralympics summer games is shown. After the 2004 year, the numbers of women athletes have increased in Paralympics summer games. Although the numbers of women athletes increased remarkably in 2012 and the numbers of women athletes and male athletes increased equally in 2008. A decrease in the numbers of women athletes was observed in 2016.

Graph 3. Gender Distribution of Athletes Participating in Paralympics Summer Games



Source: Koca, Mapping and Monitoring of Gender Equality in Sport, December 2018.

In Table 9, the percentages of women members on executive boards of sports organizations in Turkey are available. Most sports organizations, including the Ministry of Youth and Sports, and General Directorate of Sports, do not have any women members on boards. Unfortunately, this result regarding gender equality is disappointing. Although 26 organizations determined as bold on Table 6 have women on boards as members, female percentages are very low. For example, 15 of 26 sports organizations reported have only a woman as a member on boards. On the other side, Turkish National Olympic Committee places on the top with four women member. Within executive boards of all federations, only 4% of all members are women, and 96% of them consist of men.

Table 9. The Women Percentages as Members on Executive Boards of Sports Organizations

Federation name	The Percentage of Women Members	Federation name	The Percentage of Women Members
Archery Federation	0	<b>Automobile Sports Federation</b>	<b>0.12</b>
School Sports Federation	0	Special Sports People Sports Federation	0
<b>Orienteering Federation</b>	<b>0.13</b>	<b>Chess Federation</b>	<b>0.26</b>
<b>Underwater Sports Federation</b>	<b>0.06</b>	Water Polo Federation	0
Tennis Federation	0	<b>Swimming Federation</b>	<b>0.21</b>
Triathlon Federation	0	<b>Shooting and Hunting Federation</b>	<b>0.07</b>
University Sports Federation	0	Athletics Federation	0
<b>Volleyball Federation</b>	<b>0.13</b>	Badminton Federation	0
Bodybuilding Fitness Federation	0	Basketball Federation	0
Wushu Kung-Fu Federation	0	<b>Physical Disabilities Sports Fed.</b>	<b>0.16</b>
<b>Sailing Federation</b>	<b>0.08</b>	<b>Rugby Federation</b>	<b>0.06</b>
Billiard Federation	0	<b>Equestrian Federation</b>	<b>0.07</b>
<b>Bicycle Federation</b>	<b>0.06</b>	Bocce Bowling Dart Federation	0
Box Federation	0	<b>Bridge Federation</b>	<b>0.13</b>
<b>Ice Hockey Federation</b>	<b>0.06</b>	<b>Ice Skating Federation</b>	<b>0.06</b>
<b>Gymnastics Federation</b>	<b>0.06</b>	Mountaineering Federation	0
<b>Dancing Sports Federation</b>	<b>0.06</b>	Fencing Federation	0
Traditional Sports Federation	0	<b>Emerging Sports Federation</b>	<b>0.03</b>
Golf Federation	0	<b>Visually Impaired Sports Federation</b>	<b>0.13</b>
Wrestling Federation	0	<b>Folk Dance Federation</b>	<b>0.13</b>
Weightlifting Federation	0	Handball Federation	0
Sports Federation for Everyone Fed.	0	Hockey Federation	0
Scouting Federation	0	Judo Federation	0
Canoe Federation	0	Karate Federation	0
Ski Federation	0	Kick Boxing Federation	0
<b>Sled Federation</b>	<b>0.07</b>	Skateboard Federation	0
Rowing Federation	0	Table Tennis Federation	0
<b>Modern Pentathlon Federation</b>	<b>0.06</b>	<b>Motorcycle Federation</b>	<b>0.06</b>
Muay Thai Federation	0	<b>Curling Federation</b>	<b>0.06</b>
<b>Sky Sports Federation</b>	<b>0.13</b>	E-Sports Federation	No info/ website
Taekwondo Federation	0	The Ministry of Youth and Sports	0
Rafting Federation	No info/ website	<b>Turkish National Olympic Committee</b>	<b>0.21</b>
Hearing Impaired Sports Federation	0	General Directorate of Sports	0
Football Federation	0	Turkish National Paralympic Committee	0,06

Source: Own elaboration from official websites of sports organizations, December 2018.

When examined the genders of general secretaries, only 11 Turkish sports organizations have a woman general secretary. This result corresponds to 17.8% of all of the organizations. Organizations with women general secretaries are (I) School Sports Federations, (II) Orienteering Federation, (III) Automobile Sports Federation, (IV) Underwater Sports Federations, (V) Taekwondo Federation, (VI) Volleyball Federation, (VII) Swimming Federation, (VIII) Billiard Federation, (IX) Equestrian Federation, (X) Ice Skating Federation and (XI) Turkish National Olympic Committee.

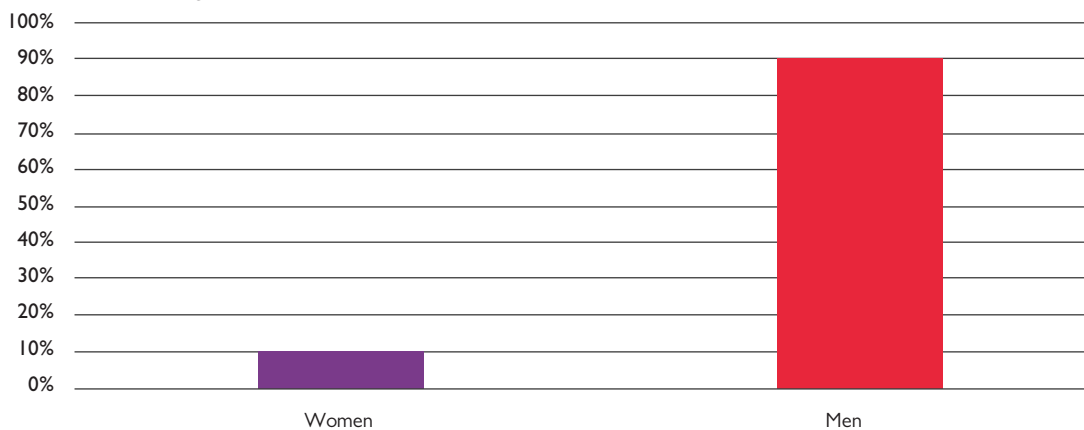
In 1996, International Olympic Committee (IOC) accepted some policies related to support women on boards. The aims of policies are the determination of the specific quotas to increase the percentages of women on boards and also to support women members on executive boards of international and national sports federations. Because, nowadays, the absence of women in sports governance is no longer accepted in most countries, such policies had contributions to increasing the presence of women in high-level sports governance (Claringbould and Knoppers, 2007). On the other side, to increase the number of women in sports management positions and to support women's leadership skills, various programs for women are implemented in developed countries, such as United Kingdom, Denmark, Sweden and Norway (Koca and Öztürk, 2015). Thus, various education programs/degrees in sports management have been established at many higher education institutions in developed countries. Regarding female candidates, these programs/degrees will help sports organizations looking for female managers when needed (European Commission, 2014).

Unfortunately, the negative issue regarding Turkey is that there is still not any legislation, regulations or quotas to ensure gender equality in the boards of sports organizations. As Karaçam and Koca (2015, p.226) emphasized in their study:

*"Policymakers should consider women's status to a greater extent to develop more inclusive and non-sexist equality policies so as to confront the taken-for-granted inequality/superiority embedded in the very core of daily life."*

In Graph 4, it is shown the percentages of federation managers are in all committees. While the percentages of women managers in all committee were only 10%, the percentages of men managers were 90%. Even though the gap between the numbers of women and men on corporate boards is quite high, it has also decreased in other committees. When it is evaluated in terms of gender equality, this data is a bit better.

**Graph 4. Federation Managers (All Committees)**



Source: Koca, Mapping and Monitoring of Gender Equality in Sport, December 2018.

According to data presented in the report of 2017 Gender Equality in Sports Organizations published by KASFAD (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği-Association for Sports and Physical Activity for Women), the gender inequality is increasing from low-level management positions to senior level management positions in the context of Ministry of Youth and Sports, General Directorate of Sports, Turkish National Olympic Committee. Although more women took charge of the lower management positions, such as county directors or provincial representative officers in 2017, there were not any women in the executive management positions, such as the minister, vice-minister, general directors. Regarding top-management positions, the worst data were within the ministry and general directorate because all senior leaders in the ministry and general directorate were men in 2017 and 2018. On



the positive side, while the general secretary of the Turkish National Olympic Committee was a man in 2017, now there is a woman, Neşe GÜNDOĞAN, on this position.

Table 10. The Percentages of Gender Equality in the Turkish Sports Organizations (2017)

	Women (%)	Men (%)
All Executive Directors in the ministry, including the minister, vice-ministers, permanent secretary, vice-permanent secretaries	0	100
Heads of Departments of Ministry of Youth and Sports ( 13 departments in total)	7.69	92.31
Director-general and all vice-director managers in General Directorate of Sports	0	100
Heads of Departments of General Directorate of Sports (18 departments in total)	10.53	89.47
Provincial Director of Youth and Sports (including 81 Provincial Directors in total)	0	100
County Directorates (including 523 counties)	2.5	97.5
Presidents of all Sports Federations	5	95
Vice-presidents in all Sports Federations	1	99
General Secretaries in all Sports Federations	5.7	94.3
Members in subcommittees of all Sports Federations	11.6	88.4
Provincial Representative Offices of all Federations	8.9	91.1
President, Vice-presidents and General Secretaries of Turkish National Olympic Committee	0	100
Members on the executive boards of Turkish National Olympic Committee	26.7	73.3
Commissions and other committees in Turkish National Olympic Committee	37.1	62.9
Total of Turkish National Olympic Committee	35.6	64.4

Source: KASFAD, 2017 Report of Gender Equality in Sports Organizations, <https://www.kasfad.org>

Table 11 shows the gender of general secretaries in Turkish Sports Organizations and also it includes how many former chairwomen were there during the previous terms. Similar to Table 9, the gender of general secretaries is mainly men, too. On the other side, when compared to with the gender of presidents, the numbers of woman general secretaries are promising. Because 11 sports organizations have women general secretaries. This result is more than chairwomen's numbers on boards. Underwater Sports Federation has two general secretaries both a woman and a man. In terms of former chairman/women's numbers, most of the organizations do not have any information about them on their official websites. Only 25 sports organizations have attached information about former presidents. According to the data which we found from the websites of organizations, Athletics Federation, Physical Disabilities Sports Federation, Sailing Federation, Bicycle Federation, Taekwondo Federation, Ice Skating Federation, and Table Tennis Federation had only one chairwoman in the previous terms. However, in 18 of the 25 sports organizations with the knowledge of former president did not have any former chairwoman shown as zero in the right-most column.

Table 11. The Gender of General Secretaries in Sports Organizations and Numbers of Former Chairwomen

Federation Name	Current General Secretary	Numbers of Former Chairwomen	Federation Name	Current General Secretary	Numbers of Former Chairwomen
Archery Federation	Man	No info	Automobile Sports Federation	<b>Woman</b>	No info
School Sports Federation	<b>Woman</b>	No info	Special Sports People Sports Federation	Man	No info
Orienteering Federation	<b>Woman</b>	No info	Chess Federation	Man	No info
Underwater Sports Federation	<b>Woman and Man</b>	No info	Water Polo Federation	Man	No info
Tennis Federation	Man	No info	Swimming Federation	<b>Woman</b>	No info
Triathlon Federation	Man	No info	Shooting and Hunting Federation	Man	0

University Sports Federation	Man	No info	Athletics Federation	Man	1
Volleyball Federation	<b>Woman</b>	0	Badminton Federation	Man	No info
Bodybuilding Fitness Federation	No info	0	Basketball Federation	Man	0
Wushu Kung-Fu Federation	No info	No info	Physical Disabilities Sports Federation	Man	1
Sailing Federation	Man	1	Rugby Federation	Man	0
Billiard Federation	<b>Woman</b>	No info	Equestrian Federation	<b>Woman</b>	No info
Bicycle Federation	Man	1	Bocce Bowling Dart Federation	Man	No info
Box Federation	Man	0	Bridge Federation	No info	No info
Ice Hockey Federation	Man	No info	Ice Skating Federation	<b>Woman</b>	1
Gymnastics Federation	Man	No info	Mountaineering Federation	Man	0
Dancing Sports Federation	No info	No info	Fencing Federation	Man	0
Traditional Sports Federation	Man	No info	Emerging Sports Federation	Man	No info
Golf Federation	Man	0	Visually Impaired Sports Federation	Man	No info
Wrestling Federation	Man	No info	Folk Dance Federation	No info	No info
Weightlifting Federation	Man	0	Handball Federation	No info	0
Sports Federation for Everyone Fed.	Man	0	Hockey Federation	Man	0
Scouting Federation	Man	No info	Judo Federation	Man	No info
Canoe Federation	Man	No info	Karate Federation	Man	No info
Ski Federation	No info	No info	Kick Boxing Federation	Man	No info
Sled Federation	No info	0	Skateboard Federation	Man	No info
Rowing Federation	Man	0	Table Tennis Federation	Man	1
Modern Pentathlon Federation	Man	No info	Motorcycle Federation	Man	No info
Muay Thai Federation	Man	No info	Curling Federation	Man	No info
Sky Sports Federation	No info	No info	E-Sports Federation	No info/ website	No former chairman/ woman
Taekwondo Federation	<b>Woman</b>	1	Football Federation	Man	2
Rafting Federation	No info/ website	No former Chairman/ woman	Turkish National Olympic Committee	<b>Woman</b>	0
Hearing Impaired Sports Federation	Man	No info	General Directorate of Sports	Man	0
The Ministry of Youth and Sports	Man	0	Turkish National Paralympic Committee	Man	No info

Source: Own elaboration from official websites of sports organizations, December 2018.

From the standpoint of the numbers of women on the audit committee, although Automobile Federation has two women members, Basketball Federation, Ice Skating Federation, Mountaineering Federation, Scouting Federation, Kick Box Federation, Muay Thai Federation have only one woman member on audit committees. When the link between gender and sports is investigated using websites, only four federations have a link between them. In the

context of University Sports Federation, Mountaineering Federation, Bridge Federation, and Scouting Federation, the connection between gender and sports has been established. For example, the University Sports Federation and Bridge Federation have the woman and sports committee, and Mountaineering Federation emphasized the relationships between woman and mountaineering with a column on the website. Scouting Federation gives importance to girls/women scouts to increase their numbers as athletes, and it also struggles in increasing awareness of being in the context of the federation.

Finally when the numbers of vice-presidents on corporate boards are analyzed, although there are 270 vice-presidents in the context of 67 sports organizations, there are seven women vice-presidents. This number is equal only to 2.5%. The federations which have women vice-presidents on boards are: (i) Automobile Federation, (ii) Chess Federation, (iii) Swimming Federation, (iv) Shooting and Hunting Federation, (v) Rugby Federation, (vi) Bocce Bowling Dart Federation and (vii) Modern Pentathlon Federation.

## 6. Conclusion

As highlighted in the introduction section of this study, unfortunately, women are still underrepresented in most positions at work, particularly in senior and top management positions. However, the problems women encounter continue to deepen in the most countries. In this chapter, the status in labor life and sports of Turkish women has been examined, and women's status in sports has been emphasized. Firstly, Turkish women in labor life have been investigated since the last period of the Ottoman Empire in terms of historical period. During that time, only women as small group were working in agricultural sectors. On the other hand, non-Muslim women were employed in industrial sectors.

After the foundation of the Turkish Republic, women were attached considerable importance with world leader Mustafa Kemal ATATÜRK and Turkish women gained the same rights for education that men had. For example, with the new education system, women have had equal rights with men in every educational level since 1926. After the Turkish Civil Code in 1926, women began to have equal citizenship rights with men. The most significant improvement was that women began to have the right to vote in 1930. Although women in most countries around the world had the right to vote after 1934, Turkish women have had the right to vote and stand for election since 1934. With the industrialization process after the 1950s, the number of women in labor life has increased in Turkey.

In the last decades, another important improvement was that Turkey government signed the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, Beijing Declaration and Action Platform, the Convention on Equal Remuneration, the Convention Concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, the Convention concerning Employment Policy and the Convention on the Development of Human Resources. After 1990, Turkish women started to be free for being labor life without the permission of their husbands. The new Turkish Civil Code put in the application in 2001 provides the new rights, such as the equal division of the property obtained during the marriage and assigning an economic value to women's invisible labor in house chores.

To provide the gender diversity on corporate governance of capital companies, what was accepted that there must be at least 25% women of all members with the last change in 2014. This legal regulation has been effective on increasing women member on corporate boards even if just a bit. According to the research conducted by Bozkuş (2017), while in 2016, 86 of 845 total members on the corporate boards in the companies in BIST 100 Index were women, 102 of 846 members were women in 2017. From the positive perspective, there was around 2% increase in the numbers of women members. However, there is a long distance for women to be represented as deserved.

There is not directly any legislation, regulations or quotas to ensure gender equality on corporate boards of Turkish sports organizations. But the norms regarding equality in sports such as separation equality, diversity equality, gender equality, and positive discrimination are involved in some legislation. Gender equality has been emphasized in the context of Athletics Federation Discipline Instructions, Turkey National Olympic Committee, Sailing Federation Instruction on Disciplinary Crimes and Punishments. Bicycle Federation, Sports for Everyone Federation and Scouting Federation have gender equality principles in their objectives, vision, mission and duties. Meanwhile, the Ice Hockey Federation had objectives in the scope of Strategic Plan (2015-2018) to support gender equality in federation operating.

When examined the relationship between women and sports, the statue of Turkish women on sports top management positions is not satisfactory. Because only three federations have chairwomen within Turkish sports organizations. The negative result is that only 41 women (including three chairwomen) of total 952 members are taking in charge on their executive boards. This number is equal to 4.3%. One reason for this negative result is the lack of regulation to support women members on executive boards of sports organizations. The regulation related to increasing in women members on boards, which came into force in 2014, comprises only capital companies, do not include sports organizations. In addition to this explanation, when compared to the numbers of men athletes with the numbers of women athlete, we can say that women athletes' number are insufficient.

As for other senior leadership positions, such as general secretary, vice-presidents, former chairwomen or members of other committees except for executive board, women are underrepresented in sports organizations too. With regard to all the information about women underrepresentation, some recommendations are recommended to deal with the current problem in sports organizations:

- First of all, more efforts should be put into preparing arrangements and regulations and statutes to support gender equality in organizations. International sports organizations should be a role model to national organizations. Thus, international organizations should be a model for other organizations for providing gender equality.
- Women should be provided with equal opportunities to feel equal with men in sports management and sports governance.
- The awareness of gender equality should be provided in all leadership positions.
- Without wasting time, the official regulation to support gender equality on boards should be approved, and come into force in Turkey.
- All Turkish Sports Organizations should sign the Brighton Declaration on Women and Sports.
- To increase the number of women athletes, all sports organizations should have an active leading role. For example, all of the organizations should conduct corporate social responsibility projects related to the awareness of gender equality or should choose different kinds of supporting activities.

## 7. References

- Adriaanse J. and Schofield T. (2014) The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sports Governance, *Journal of Sport Management*, 25, 485-497.
- Aksoy, M. (2013) Under Turkish Corporate Governance Regulations, Capital Market Board of Directors, The Gazi University, Faculty of Law Review, 17, 45-76.
- Berkman, Y. (2008) Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure, Unpublished Master Thesis, the Degree of Master of Arts, Koç University, Ankara.
- Burton, L. J. (2015) Underrepresentation of Women in Sport Management: A Review of Research, *Sport Management Review*, 18, 155-165.
- Bozkuş, F. (2017), Yönetim Kurullarında Kadın Sayısı Artıyor, Retrieved from <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/yonetim-kurullarinda-kadin-sayisi-artiyor.html>, Access Date: 23.11.2018.
- Claringbould, I. and Knoppers, A. (2007) Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership, *Sex Roles*, 56, 595-507.
- Corporate Governance Forum of Turkey, (2017) 5th Annual Report WOMEN ON BOARD Turkey, Independent Woman Directors (IWD) Project, Sabancı University.
- Erdem, A. R. (2015) Atatürk's Point of View Concerning Women and Women's Education, *Belgi Journal*, 1, 1266-1277.
- European Commission (2014) Gender Equality in Sports, Proposal for Strategic Actions 2014-2020, European Union Education, Culture, Multilingualism, Youth and Sport, Belgium/Brussels.
- Gelgeç-Bakacak, A. (2009) An Assessment on Image of Women in Republican Period, *Ankara Üniversitesi Türk İnkilâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 44, 627-638.
- Esteban-Salvador, M. L. and Güngör-Göksu, G. (2017) Do Countries with Different Cultural, Social and Religious Backgrounds Behave the Same Way Concerning Women's Representation on Corporate Boards? *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 7(2), 253-264.
- Henry, P. and L. Robinson (2010) Gender Equality and Leadership in Olympic Bodies, Women, Leadership and The Olympic Movement 2010, the Centre for Olympic Studies & Research, Loughborough University, Lausanne/ Switzerland.
- International Working Group on Women and Sport (2018) Retrieved from [www.sydneyscoreboard.com](http://www.sydneyscoreboard.com), Access Date: 13.11.2018.
- Karaçam, M. Ş. and Koca, C. (2015) Strategies of Women Managers in Sports Organizations: A Way of Subversion or Reproduction of the Existing Gendered Fields? In A. Tatlı, M. Özbilgin, and M. Karataş-Özkan (eds), *Bourdieu, Organisation and Management*, Routledge Studies in Management, Organizations, and Society Series, 207-228.
- KASFAD (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği/Association for Sports and Physical Activity for Women) (2017) The Report of 2017 Gender Equality in Sports Organizations, Retrieved from <http://www.kasfad.org/?p=2509>, Access date: 24.11.2018.
- Koca, C. (2018), Gender Equality Mapping and Monitoring in Sport, Strengthening Participatory Democracy in Turkey: Gender Equality Monitoring Project, Nika Publisher, Ankara.
- Koca, C. and Öztürk, P. (2015) Gendered Perceptions about Female Managers in Turkish Sports Organizations, *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406.
- Koca, C. B. Arslan and F. H. Aşçı (2011) Attitudes towards Women's Work Roles and Women Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey, *Gender, Work and Organization*, 18(6), 592-612.
- Koca, C., and Hacısoftaoğlu-Közleme, İ. (2010) Sport participation of women and girls in modern Turkey. In T. Benn, G. Pfister and H. Jawad (Eds.), *Muslim Women in Sport*, United Kingdom: Routledge International Publishing Series. United Kingdom.
- Kocamaz, S., T. Çolakoğlu and E. E. Erturan-Öğüt (2013) The Change of Turkish Sport Federations after the Autonomy, *Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 18(1-4), 7-26.



- Official Gazette of the Republic of Turkey (2014) Corporate Governance Principles, January 3, no. 28871.
- Önder, N. (2013) Female Labour Force in Turkey, *The Journal of Labour World*, 1(1), 35-61.
- Özkan, T. and Lajunen, T. (2005) Masculinity, Femininity, and the Bem Sex Role Inventory in Turkey, *Sex Roles*, 52(1), 103-109.
- Parlaktuna, İ. (2010) Analysis of Gender-Based Occupational Discrimination in Turkey, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Simmons, K. (2011) Women in Top Management Positions in the Sports Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes, *Sports Management Undergraduate*. Paper 22, [https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=sport\\_undergrad](https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=sport_undergrad), Access Date: 13.11.2018.
- Sports for Everyone Federation Official Website, <http://www.his.gov.tr/misyonumuz>, Access Date: 05.02.2019.
- Soysal, A. (2009) Women Entrepreneurs in Turkey: an Assessment in the Context of Difficulties and Opportunities, *the Ankara University, Faculty of Political Science Journal*, 65, 83–114.
- World Economic Forum (2017) The Gender Equality Report 2017, 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/ Geneva, Switzerland.
- Taş, H. Y. and Y. Akyol (2015) Turkey's Working Life, Legal Advantages and Their Reflections Provided for Women, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9), 136-155.
- Terjesen, S., R. Sealy and V. Signh (2009) Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320–337.
- The Bicycle Federation, <http://bisiklet.gov.tr/Sayfa/Hakkimizda-7.aspx>, Access Date: 05.02.2019.
- The Ice Hockey Federation, Strategic Plan (2015-2018), <http://buznet.tbhf.org.tr/files/HaberDosyalari/a8d594e312194acba4ef1579d4c29bfd.pdf>, Access Date: 05.02.2019.
- The Ministry of Youth and Sports (2018) Retrieved from <http://www.gsb.gov.tr/Federasyonlar>, Access Date: 08.11.2018.
- The Scouting Federation, <http://www.tif.org.tr/tif/tr/main/menuler/misyon-ve-vizyon/3>, Access Date: 05.02.2019.
- Turkish National Olympic Committee, (2018) Retrieved from <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Hakkimizda/Tarihce/46/1>, Access Date: 13.11.2018.
- TUIK (Türkiye İstatistik Kurumu-Turkey Statistical Institution) (2018) Retrieved from <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594>, Access Date:13.11.2018.

